

**A comunicação interna de uma unidade hoteleira:
o caso do “VILA VITA Parc Resort & Spa”**

Lígia Maria Monteiro Machado

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Comunicação Estratégica**

Lígia Machado, A comunicação interna
de uma unidade hoteleira:
o caso do VILA VITA Parc Resort & Spa,
2019

(Versão corrigida e melhorada após defesa pública)

Maio, 2019

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Comunicação Estratégica** realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Margarida Barreto.

Aos meus pais, irmã e avó.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

À minha orientadora, Ana Margarida Barreto, um agradecimento muito especial por toda a ajuda e atenção disponibilizadas.

Ao VILA VITA Parc Resort & Spa e a todos os colegas que ao longo do estágio se cruzaram comigo. Em especial, um grande obrigado a toda a equipa da Direção de Recursos Humanos, por me terem acolhido tão bem e por todo o conhecimento transmitido. À Rita, à Andreia, à Fátima, à Helena, e ao Paulo, por toda a alegria e companheirismo.

Ao meu diretor, António Pinheiro, um enorme agradecimento por todas as conversas e pela confiança que sempre depositou no meu trabalho.

À Ana Marques, a minha orientadora do local de estágio, não há palavras que cheguem para agradecer todo o carinho e amizade. Foi, sem dúvida, um prazer partilhar este estágio contigo.

Às minhas colegas de casa, em particular, à Rita e à Clara, por me terem feito companhia ao longo destes meses e por todas as peripécias. Aos rapazes do andar de baixo, e ao João, por todos os jantares e bons momentos que passámos juntos.

À minha família, pelo apoio incondicional e paciência, sem eles nada disto teria sido possível.

A COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA UNIDADE HOTELEIRA: O CASO DO “VILA VITA PARC RESORT & SPA”

[The internal communication of a hotel unit: the case of "VILA VITA Parc Resort & Spa"]

LÍGIA MARIA MONTEIRO MACHADO

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo perceber a comunicação interna de uma unidade hoteleira, em particular do VILA VITA Parc Resort & Spa. Optou-se por também estudar a cultura organizacional e a sua influência, e assim responder à questão de partida “Qual é a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de um plano de comunicação interna de uma unidade hoteleira?” Para realizar este estudo foram feitos inquéritos por questionário sobre os dois temas aos colaboradores, com o intuito de entender como estes são vistos e absorvidos pelo público interno. Os resultados permitiram-nos concluir que os colaboradores se encontram satisfeitos com a comunicação interna do resort, estão cientes da cultura organizacional e identificam-se com os valores que a organização representa. Apesar de todos estes resultados serem positivos, pudemos verificar que a oferta de meios e instrumentos de comunicação interna ainda é obsoleta e escassa, e precisa de ser melhorada. Desta forma, foram feitas algumas propostas de melhoria e um plano de ações, aliados à cultura da unidade hoteleira em estudo.

Palavras-chave: comunicação interna, cultura organizacional, comunicação organizacional, hotelaria, público interno, gestão de recursos humanos, *employer branding*.

ABSTRACT

The purpose of this report is to understand the internal communication of a hotel unit, in particular the VILA VITA Parc Resort & Spa. It was also decided to study the organizational culture and its influence, and thus answer the question of "What is the influence of the organisational culture in the development of an internal communication plan of a hotel unit?" In order to carry out this study, surveys based on the two subjects were made to the collaborators, to understand how they are seen and absorbed by the internal public. The results allowed us to conclude that the employees are satisfied with the internal communication of the resort, are aware of the organisational culture and identify themselves with the values that the organisation represents. Although all these results were positive, we could verify that the supply of means and instruments of internal communication is still obsolete and insufficient and needs to be improved. In this way, some improvement proposals and a plan of actions were made, allied to the culture of the hotel unit under study.

Keywords: internal communication, organisational culture, organisational communication, hospitality, internal public, human resources management, employer branding.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I Parte	3
Capítulo I – A comunicação interna de uma unidade hoteleira	3
I.1. Comunicação organizacional	3
I. 1.1. Communicative Constitution of Organisations (CCO).....	4
I. 2. Comunicação interna	6
I.2.1. Tipos e fluxos de comunicação interna.....	8
I. 2.2. Instrumentos de comunicação interna	8
I.2.3. Comunicação Interna na hotelaria.....	11
I. 3. Cultura organizacional	12
II Parte	15
Capítulo II – Apresentação do VILA VITA Parc Resort & Spa	15
II. 1. VILA VITA Hotels.....	15
II. 2. O VILA VITA Parc Resort & Spa.....	17
II.2.1. Apresentação	17
II. 2. 2. Estrutura organizacional	19
II. 2. 3. Missão e valores	20
II. 2. 4. A marca <i>The Leading Hotels Of The World</i>	21
Capítulo III – O Estágio no VILA VITA Parc Resort & Spa	22
III. 1. Objetivos	22
III. 2. Atividades desenvolvidas	23
III Parte	26
Cap. IV – Metodologia	26
IV.1. Metodologia	26
IV. 2. Estudo do caso: a comunicação interna no VILA VITA Parc Resort & Spa	27
IV. 3. Exposição dos resultados.....	29
IV. 3. 1. Caracterização da amostra	29
IV. 3. 2. Comunicação Interna	30
IV. 3. 3. Cultura organizacional	32
IV. 4. Propostas de melhoria	33
CONCLUSÃO	37

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	46
Anexo 1 – Mapa do Resort.....	46
Anexo 2 – Folheto Dia Mundial do Combate à Obesidade	47
Anexo 3 – Quadros informativos das regras dos Alojamentos Temporários dos Colaboradores	48
Anexo 4 - Quadros informativos com regras de Primeiros Socorros e Combate a Incêndios	52
Anexo 5 – Inquéritos por questionário (em branco)	54
Anexo 6 – Gráficos dos Inquéritos por questionário	64
Anexo 7 – Entrevista à responsável pela Comunicação Interna – Ana Marques	80
Anexo 8 – Folhetos com protocolos para Colaboradores VILA VITA	83

INTRODUÇÃO

A comunicação nas organizações é um tema muito abrangente e importante nos dias de hoje. Cada organização tem a sua forma de comunicar, dependendo da sua dimensão, valores, e também das tecnologias que dispõem. Com o avanço da tecnologia as organizações foram obrigadas a atualizarem-se, para que não ficassem para trás relativamente à concorrência. O mesmo acontece com a própria comunicação interna, os novos meios devem ser utilizados para rentabilizar ao máximo a comunicação dentro da organização. A comunicação interna deve ser eficaz, coesa, simples e deve ter em conta a dimensão e características do seu público interno.

A escolha do tema surgiu de um interesse pessoal em estudar duas grandes áreas pelas quais tenho interesse, a comunicação interna e a hotelaria. Ao tratar-se de um tema atual, com ainda escassos estudos feitos por investigadores em Portugal, pôs-se em causa abordar a comunicação interna de uma unidade hoteleira. Dado a organização em estudo, o VILA VITA Parc Resort & Spa, este tema tornou-se ainda mais pertinente pois trata-se de uma entidade que salienta e transmite a sua cultura de uma forma muito particular, como poderemos verificar posteriormente neste relatório.

No presente trabalho vão ser apresentados conceitos como a comunicação interna e a cultura organizacional, o que nos ajudará a entender qual a relação que estes dois conceitos estabelecem entre si e qual a sua importância para as organizações, nomeadamente para as unidades hoteleiras.

Na tentativa de responder à questão de partida - “Qual é a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de um plano de comunicação interna de uma unidade hoteleira?” - foi elaborado um inquérito a alguns colaboradores do VILA VITA Parc Resort & Spa, onde foram questionados sobre a comunicação interna existente na organização e respetiva cultura. Após a avaliação dos resultados foram feitas propostas de melhoria, algumas já concretizadas e outras idealizadas para serem implementadas pela organização no futuro.

A primeira parte deste relatório de estágio está refletida no Capítulo I, que se baseia na revisão bibliográfica sobre os temas que suportam este trabalho. São apresentados autores que

estudaram a comunicação organizacional, a comunicação interna, a comunicação interna na hotelaria e a cultura organizacional. Desta forma, todos os conceitos teóricos são expostos, para mais à frente serem explorados de uma forma prática, através do estudo de caso.

A segunda parte inicia-se com o Capítulo II, onde são apresentados o VILA VITA Hotels e o VILA VITA Parc Resort & Spa. Esta apresentação é composta pela história, cronologias, hierarquia, descrição dos valores e missão da organização, a marca *The Leading Hotels of The World*, entre outros. Ainda nesta parte, encontra-se o Capítulo III que reflete os objetivos do estágio e respetivas atividades realizadas nesse período.

Na última parte deste relatório, a parte III, podemos encontrar o Capítulo IV. Neste capítulo está descrita a metodologia utilizada para o estudo de caso, o próprio estudo de caso, a comunicação interna do VILA VITA Parc Resort & Spa. Ainda neste capítulo são expostos os resultados do inquérito realizado aos colaboradores e são feitas propostas de melhoria.

Por fim, terminamos com as conclusões obtidas como resultado do estudo e com as implicações que teve para a empresa.

I Parte

Capítulo I – A comunicação interna de uma unidade hoteleira

I.1. Comunicação organizacional

Existem muitas definições de comunicação organizacional, mas nem sempre conseguem descrever esse fenómeno tão amplo e delicado, como é o da partilha de significados dentro das organizações.

O surgimento da comunicação organizacional teve origem no período da Revolução Industrial (finais do século XVIII e inícios do século XIX), de onde resultaram grandes e céleres transformações a nível empresarial em todo o mundo. Aliado a este período, a expansão das empresas a partir do século XIX, proporcionou alterações nas relações de trabalho e processos de comercialização. Tudo indica que tenha sido neste contexto que surgiram a publicidade, o jornalismo empresarial, as relações públicas e a própria comunicação organizacional (Kunsch, 2006).

Para Reis (2010), a comunicação organizacional desenvolve ferramentas para otimizar a comunicação na organização, ou seja, ela reúne a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade).

Segundo Oliveira (2003), o grande desafio da comunicação organizacional nos dias de hoje é reconhecer as constantes transformações na sociedade contemporânea, como por exemplo as novas tecnologias de informação e comunicação, que contribuem para uma nova qualidade de trabalho. A comunicação adquire, então, notoriedade pela sua função de estudar e direccionar os fluxos informacionais tendo em conta o objetivo geral da organização, concedendo um sentido estratégico à prática comunicacional, tanto no contexto interno como no ambiente externo.

O facto de as organizações serem constituídas por pessoas de diferentes culturas, com diversos níveis de estudo e visões do mundo, tudo isto dificulta a implementação da comunicação. Ou seja, a comunicação não é trabalhada de um ponto de vista meramente linear,

mas deve considerar principalmente a comunicação humana, o processo relacional entre indivíduos, departamentos e organizações. A prioridade está na comunicação entre as pessoas, porque estas não vivem sem comunicar (Kunsch, 2006).

E é por causa dessa preocupação com os trabalhadores que surge a importância de conciliar a comunicação organizacional com a gestão de Recursos Humanos. A gestão de Recursos Humanos exige a recolha de informações que dizem respeito aos trabalhadores, direta ou indiretamente, tornando a comunicação numa mais-valia para a organização no que diz respeito ao seu desempenho e à sua afirmação no universo empresarial (Ruão, 1999).

Meirinhos & Barreto (2018) também referem a importância do papel da comunicação por parte dos trabalhadores, independentemente do nível hierárquico que ocupam na organização, na participação ativa do processo organizativo.

I. 1.1. *Communicative Constitution of Organisations (CCO)*

O conceito de «Communicative Constitution of Organisations» surgiu quando James R. Taylor, o fundador do Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, Canadá, publicou um livro em francês intitulado «Une organisation n'est qu'un tissu de communication» (Uma organização não é nada mais do que uma rede de comunicação). Neste livro, Taylor mostrou que devemos estudar a organização como emergente da comunicação, e não como a comunicação nas organizações (Cooren & Martine, 2016).

Anos mais tarde, em 2000, Robert McPhee e a sua aluna Pamela Zaug publicaram um artigo no *Electronic Journal of Communication*, onde comentaram e criticaram a teoria de Taylor e propuseram uma alternativa, o modelo de quatro fluxos, baseado na teoria de estruturação de Giddens (Cooren & Martine, 2016).

Atualmente existem três escolas de pensamento que impulsionam o pensamento sobre o poder constitutivo da comunicação: a *Escola de Montreal*; o modelo de quatro fluxos baseado na teoria da estruturação de Giddens; e a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann. Ainda que

cada um tenha a sua própria tese, todas estas escolas concordam com a visão da organização como comunicação (Njeru, 2018).

A escola de Montreal é a base da CCO, desenvolvida por Taylor e os seus colegas na Universidade de Montreal. Em 1996, publicaram um artigo de referência intitulado «As Bases Comunicacionais da Organização: Entre a Conversação e o Texto», onde propunham uma teoria baseada na identificação de duas traduções-chave: do texto à conversação e da conversação ao texto. Por texto, os autores referem-se ao que é dito, ou ao conteúdo de uma conversa, de um documento, site, entre outros. Este elemento é mediado por linguagem, e tem por definição uma componente material (a voz humana, gestos), na medida em que todas essas formas de expressão tenham de ser interpretadas, ou seja, textualizadas, para que sejam compreendidas (Cooren & Martine, 2016).

O modelo de quatro fluxos apresentado por McPhee e Zaig (2000), é composto pelos seguintes fluxos: ligação da organização aos seus membros (negociação de membros), para si reflexivamente (autoestruturação), para o ambiente (posicionamento institucional); e o quarto é usado para adequar a atividade interdependente a situações laborais e problemas específicos (coordenação de atividades) (Putnam & Nicotera, 2009). A direção de cada um dos fluxos é diferente e a sua contribuição para a constituição organizacional também, cada um faz uma contribuição diferente e importante. Os autores do modelo argumentam que essa variedade de fluxos de mensagens é necessária porque as organizações exigem diferentes de relações com quatro «públicos-alvo» (McPhee & Zeug, 2000).

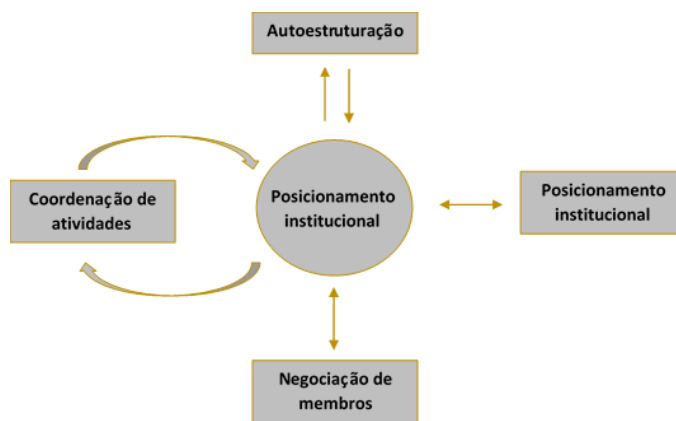


Figura 1 - Modelo de quatro fluxos (adaptado de McPhee & Zeug, 2000)

Para Luhmann existem quatro tipos de sistemas: não-vivos, vivos, psíquicos e sociais. Os sistemas não vivos não são capazes de se produzirem a si mesmos, não são autopoieticos, e para se manterem dependem do ambiente. Por exemplo, uma máquina tem uma avaria, ela não é capaz de se consertar sozinha, é necessário que uma pessoa a conserte. Os sistemas vivos são compostos por elementos vitais, por exemplo, as células, os animais, o corpo humano, e são responsáveis pela manutenção do sistema. O sistema psíquico é composto por pensamentos, é a consciência. Este sistema é autopoietico, ele mesmo se reproduz, porque o pensamento gera pensamento. Por fim, o sistema social é composto por comunicação. A comunicação só é produzida através de comunicação (Kunzler, 2004). Os sistemas sociais são vistos como sistemas comunicativos. Só a comunicação é um sistema puramente social, não existe comunicação individual. Desta forma, quem comunica é o sistema social, e não o ser humano (Júnior, 2013).

Podemos verificar que existem pontos comuns entre todas as teorias, sendo que a relação organização-comunicação é visível em todas elas. A organização não é nada a priori, mas emerge como uma rede de processos de comunicação que se interligam, a organização é evocada através de atribuições comunicativas e é vista como uma entidade processual (Schoeneborn & Blaschke, 2014).

I. 2. Comunicação interna

No seguimento da abordagem do conceito de comunicação organizacional, o enfoque agora é numa das suas componentes, a comunicação interna. É importante compreender a complexidade da comunicação na gestão estratégica das organizações, principalmente a nível da gestão de pessoas.

Uma organização é feita de e para pessoas, desta forma é importante que todas se mantenham informadas das decisões e do funcionamento dessa mesma organização. A comunicação entre a direcção e os colaboradores é uma «ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nesta, de forma eficiente»

(Devesa, 2016: 16). É neste sentido que surge o conceito de comunicação interna, definida por Margarida Kunsch como sendo:

[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre organização e empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing) (Kunsch, 2002: 154).

Também outros autores abordam o conceito de comunicação interna, como é o caso de Nuno Goulart Brandão e Inês Morais, que consideram que esta pretende estabelecer um clima de confiança e um sentimento de pertença dos colaboradores com a organização, com o intuito de os aproximar dos seus próprios objetivos e dos objetivos da organização (Brandão & Morais, 2014).

Esta aproximação dos colaboradores é influenciada em grande parte pelo comportamento do líder ou pela direção da organização, visto que é fundamental criar uma coerência entre o que se fala e o que se faz. Marlene Marchiori (2010) afirma que é necessário que se crie uma ligação entre as pessoas, sendo que o líder deve localizar a informação que diz respeito às necessidades do grupo e selecionar as que realmente fazem sentido e que sejam relevantes para aquelas pessoas.

Marcela Grubisich Menan (2010) complementa esta visão referindo que devemos escutar bem o público interno para se ter sucesso no atendimento do público externo. A autora ainda acrescenta que a comunicação se torna, assim, numa base sólida para o desenvolvimento pessoal, profissional e empresarial.

Ao ser considerada uma base tão importante, a comunicação interna deve ser valorizada e compreendida tanto pela organização como pelos seus colaboradores, e o diálogo entre as duas partes deve ter em conta os seguintes itens: «políticas e estratégias devem ser transparentes, a informação deve ter qualidade, deve ter rapidez e competência e deve se pautar pelo respeito às diferenças individuais» (Nantes, 2015: 5). Além de tudo isto, a linguagem deve ser clara e corresponder com a atualidade e realidade da organização.

I.2.1. Tipos e fluxos de comunicação interna

A comunicação interna que se observa nos dias de hoje passa por muito mais do que informar os colaboradores acerca dos objetivos organizacionais. Segundo João Curvello (2012), a comunicação interna deve definir-se como «conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública» (Curvello, 2012: 22). O mesmo autor divide a comunicação interna em três grupos:

[...] a) **comunicação administrativa** (por meio de memorandos, cartas circulares, instruções); b) a **comunicação social** (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet); e, c) a **comunicação interpessoal** (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados) (Curvello, 2012: 22).

Segundo Kunsch (2002: 84) e Curvello (2012: 23), existem quatro tipos de fluxos comunicativos no interior das organizações: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal ou lateral e o fluxo transversal. A comunicação ascendente caracteriza-se pelas informações, sugestões ou críticas oriundas dos indivíduos situados na parte inferior da estrutura organizacional com destino aos que se encontram na parte superior. Por outro lado, o fluxo descendente é caracterizado por ser a comunicação do topo para a base da estrutura da empresa. O fluxo horizontal ou lateral ocorre quando a comunicação é feita por pessoas no mesmo nível, com posições hierárquicas semelhantes. Por fim, o fluxo transversal permite transmitir informações entre secções e departamentos mesmo que tenham níveis hierárquicos diferentes.

I. 2.2. Instrumentos de comunicação interna

Existem inúmeras formas de comunicar, e com o avanço das tecnologias e da internet, elas multiplicam-se cada vez mais. Para além de instrumentos de comunicação interna escritos,

orais e audiovisuais, ainda temos, então, os eletrônicos. Consoante o tipo de fluxo são escolhidas as ferramentas que mais se adaptam.

Segundo o autor Justo Villafañe (2002), alguns dos suportes que se podem utilizar na comunicação descendente são:

- [...] a) **publicações periódicas de distribuição geral** – em mão ou através de entrega ao domicílio;
- b) **notícias** ou **flashes informativos breves** através de suportes de parede ou meios de informação; rápidos na transmissão e de fácil leitura e compreensão;
- c) **comunicados**, cuja finalidade é ampliar a informação emitida através de notícias breves;
- d) **quadros de anúncios**, de parede ou ecrãs informativos, que oferecem informação operativa e de serviço;
- e) **guia prático da empresa** que recorre a diversa informação técnica, organizacional, histórica, utilitária, etc.;
- f) **folhetos** sobre temas particulares e específicos que devem atuar de forma preventiva (segurança e saúde laboral, serviços gerais, assistência social, formação, etc.) ou em campanhas publicitárias no interior da organização;
- g) **cartazes** como suporte das campanhas publicitárias mencionadas;
- h) **objetos promocionais**, dentro do mesmo sentido do caso anterior;
- i) **vídeo** como ferramenta de comunicação interna adquire uma relevância especial dadas as suas características estéticas, formais e a sua capacidade de criar impacto;
- j) **canais áudio**, como a utilização de emissões radiofónicas ou através de sistemas de megafonia durante o desenvolvimento do trabalho ou nas pausas (Villafañe, 2002: 255).

Relativamente ao fluxo ascendente, os instrumentos mais frequentes são os sistemas de sugestões, tanto físicos como eletrónicos. Ainda existem outros como «contactos face-a-face; reuniões em grupo, sistemas de queixas, questionários sobre o clima ou moral, cartas para o jornal ou revista da empresa, política de porta aberta, etc.» (Vernizi, 2004: 23).

Na comunicação lateral ou horizontal as ferramentas mais comuns são a comunicação face-a-face, reuniões e o *e-mail*, visto que se trata de pessoas do mesmo nível hierárquico de uma organização. O mesmo pode ser aplicado ao fluxo transversal.

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) são também uma mais-valia para os instrumentos de comunicação interna das empresas. Elas são compostas por um conjunto de meios de armazenamento, tratamento e difusão da informação, envolvendo as áreas da informática, telecomunicações e audiovisual (Vigneron, 2000).

A intranet é um exemplo das NTIC, que muitas organizações utilizam hoje em dia. A intranet é uma rede interna interligada e exclusiva apenas para os membros da organização, ela oferece documentos e informações sobre a organização que são úteis para os colaboradores. Outro exemplo são as mensagens instantâneas, que são trocadas em tempo real e de forma gratuita. Este instrumento pode aumentar a eficiência da comunicação interna e reduzir gastos, visto que se torna menos dispendioso que o telefone. No entanto, este tipo de mensagens pode também diminuir a produtividade dos colaboradores, que podem utilizá-las com conversas pessoais e não somente profissionais, ou não parecerem seguras do ponto de vista tecnológico e de rede (Terra, 2005). As mensagens instantâneas também já podem ser feitas através de aplicativos, como é o caso do WhatsApp.

As redes sociais corporativas também são muito comuns atualmente nas organizações. Estas redes assemelham-se às redes sociais comuns, como o Twitter e o Facebook, mas são dedicadas apenas aos colaboradores de uma entidade. Cada um dos colaboradores tem a sua conta, o seu perfil, pode publicar fotos, vídeos e textos. O objetivo é interagir com os outros funcionários, de uma forma diferente (Interface Comunicação, 2018).

I.2.3. Comunicação Interna na hotelaria

Numa unidade hoteleira é esperado que o serviço ao hóspede seja de excelência e posto sempre em primeiro lugar. No entanto, não nos podemos esquecer do público interno, que é quem torna tudo isso possível.

Para Özay Yildiz (2015) a comunicação de uma unidade hoteleira é muito importante para o seu sucesso, sendo necessário haver uma distribuição rápida e eficiente das informações, tanto a nível interno como externo. A informação tem relevância para variáveis externas, como o comportamento da concorrência e condições económicas, políticas e legais, e relativamente a assuntos de contexto interno, como a direção e gestão do hotel, o desempenho dos vários departamentos, metas de lucro, decisões, ordens e alterações.

A comunicação interna é, então, considerada uma parte essencial para a gestão de um hotel e tem um papel crucial no alcance dos seus objetivos. Ainda o mesmo autor considera que «um sistema de comunicação eficiente é necessário para que os funcionários interajam uns com os outros, para definir um clima organizacional e uma cadeia de comando, para conseguir colaboração e aumentar a produtividade» (Yildiz, 2015: 47).

A nível operacional é preciso pensar em ações de comunicação interna concretas que podem ser utilizadas em hotelaria. O autor Luís Pereira (2013) destaca os seguintes exemplos de ações: «**template interno** (p. ex. para informar novos produtos ou novos procedimentos); **template interno** (p. ex. para informar objetivos ou resultados do hotel); **edição de revista** ou **folheto** com informações sobre hotel ou colaboradores; criação de **postal de aniversário**» (Pereira, 2013: 39).

I. 3. Cultura organizacional

A comunicação interna possui também um papel estratégico no que diz respeito ao desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional, gerando significado para todas as funções dos colaboradores e promovendo a identificação dos valores e modo de trabalhar da organização (Nogerino, 2016).

O conceito de cultura é complexo e apresenta diversas abordagens. Segundo Terry Eagleton (2000), «a raiz latina da palavra «cultura» é *colere*, que pode significar tudo, desde cultivar e habitar, até prestar culto e proteger» (Eagleton, 2000: 12).

Outra visão do conceito é de Clifford Geertz, que afirma que

[...] a cultura é melhor vista não como complexos padrões concretos de comportamento — costumes, usos, tradições, feixes de hábitos —, como tem sido caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle — planos, receitas, regras, instruções (que os engenheiros de computação chamam «programas» — para governar o comportamento. (como citado em Oliveira & Alves, 2015: 16)

Neste sentido, todas as organizações têm a sua própria cultura. Teresa Ruão (1999) considera que «essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos» (Ruão, 1999: 10), que ao interagirem resultam na identidade organizacional.

Edgar Schein é considerado o criador¹ do conceito de «cultura organizacional». Entre todas as suas obras, uma das mais emblemáticas chama-se «Cultura Organizacional e Liderança» (1989), onde aborda a evolução do termo cultura e como se tem adaptado nas últimas décadas relativamente às organizações. Para o autor, o conceito de cultura organizacional «tem sido usado por alguns pesquisadores e gerentes organizacionais para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem em torno do seu manuseamento de pessoas, ou aos valores e

¹ Expressão utilizada por Jeniffer Elaina no artigo «Edgar Schein - o criador do conceito "Cultura Organizacional"» do Portal Gestão.

crenças adotados por uma organização» (Schein, 2004: 7).

Com o objetivo de compreender melhor a questão, Schein criou um modelo, que se baseia na ideia de que a cultura de uma organização tem três níveis: artefactos, crenças e valores expostos, e pressupostos básicos (Figura 2).

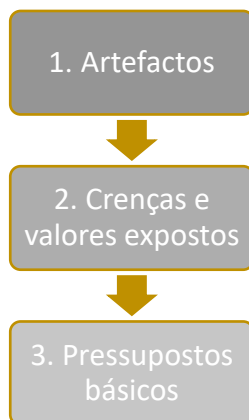


Figura 2 - Modelo de Schein. Fonte: adaptado de Schein (2004).

Num primeiro nível encontram-se os artefactos, que incluem os «produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do seu ambiente físico; a sua linguagem; a sua tecnologia e produtos; as suas criações artísticas; o seu estilo, (...) e assim por diante» (Schein, 2004: 19).

Schein considera o «clima» do grupo como um dos artefactos mais profundos, assim como o comportamento visível dos seus membros. Para além de todos estes artefactos, ainda são considerados os processos organizacionais responsáveis pelo comportamento dos membros, como por exemplo, cartas, organogramas e descrições formais sobre o funcionamento da organização.

O segundo nível pertence às crenças e valores expostos, onde o autor acredita que a aprendizagem em grupo reflete as crenças e valores originais de alguém. Ou seja, «quando um grupo é criado pela primeira vez ou quando enfrenta uma nova tarefa ou problema, a primeira solução proposta para lidar com ele reflete as próprias suposições de um indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não» (Schein, 2004: 28). Essa iniciativa é feita, normalmente, por um líder ou um chefe, e se funcionar, o grupo vai ter uma percepção

compartilhada desse sucesso e considerá-la num valor ou crença compartilhada (se as ações baseadas nessa iniciativa continuarem a ter sucesso). Por fim, os pressupostos básicos surgem apoiados no que foi dito anteriormente sobre as crenças e valores expostos.

Este último nível é considerado o lado inconsciente de uma organização: as relações humanas, a relação com o ambiente, tudo aquilo que é adquirido como sendo normal. Edgar Schein clarifica este assunto dando alguns exemplos, como o seguinte: «numa ocupação como a engenharia, seria inconcebível projetar deliberadamente algo que não seja seguro; é uma suposição assumida de que as coisas devem ser seguras» (Schein, 2004: 31).

A cultura é algo mutável, podendo ser pensada como um processo ou uma condição. Na verdade, é as duas coisas. A cultura de uma organização é simultaneamente algo estável, mas em constante evolução, cada vez que novos desafios são encontrados (Clampitt, 1999).

Para essa cultura ser transmitida numa organização ela tem de estar aliada à comunicação interna. O autor Wilson da Costa Bueno defende esta ideia afirmando que (Bueno, 1989, como referido em Curvello, 2012):

[...] Cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura.

Essa cultura organizacional pode ser tão explícita ou implícita na organização quanto na sociedade. Seja qual for o caso, a cultura organizacional é um fator vital para o colaborador recém-recrutado entender se ele aprenderá «the way we do things around here» (Capon, 2000: 141). Portanto, a cultura deve ser transmitida de forma clara para que a sua adaptação à organização seja mais fácil.

A comunicação assume, assim, um papel essencial na divulgação dos novos modelos empresariais, podendo agir como uma ferramenta estratégica de gestão muito eficaz. A cultura organizacional está inserida nessa estratégia da comunicação da organização. Como refere Cardoso (2006), a dimensão estratégica que a comunicação tem vindo a assumir nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, altera os antigos limites. A comunicação

assume um papel muito mais abrangente, envolvendo tudo o que diz respeito à posição social e funcionamento da organização, como o clima interno e as relações institucionais.

II Parte

Capítulo II – Apresentação do VILA VITA Parc Resort & Spa

II. 1. VILA VITA Hotels

O grupo VILA VITA Hotels conta, atualmente, com cinco hotéis e uma herdade, distribuídos por três países, Portugal, Alemanha e Áustria.

A sua história começa nos anos 80, quando algumas equipas da consultora financeira *Deutsche Vermögensberatung*² (DVAG) viajavam para a Áustria, mais especificamente para a Pannonia. O Prof. Dr. Reinfried Pohl e a sua esposa Anneliese, juntamente com os seus dois filhos faziam parte dessas viagens, e pode-se afirmar que a Pannonia é o berço do VILA VITA Hotels, pois foi a partir daqui que surgiu a ideia de adquirir hotéis destinados não só a reuniões de consultores financeiros, mas também a outros tipos de eventos.

O primeiro hotel do grupo abriu portas em 1990, o VILA VITA Burghotel, em Dinklage, na Alemanha. Dois anos depois, em 1992, foi inaugurado o VILA VITA Parc Resort & Spa, unidade hoteleira de cinco estrelas, em Alporchinhos, no Algarve.

Em 1993, o Prof. Dr. Reinfried Pohl adquiriu o local do seu primeiro destino de viagem, na Pannonia, no estado de Burgenland (Áustria), intitulando o hotel de VILA VITA Pannonia. Já em 1997, o grupo decidiu voltar a investir em Portugal, com a aquisição da Herdade dos Grous, em Albernôa, Beja. Esta herdade alentejana é hoje conhecida não só como um refúgio para quem quer usufruir de um momento de relaxamento com paisagens tipicamente alentejanas, mas

² Maior e mais importante grupo consultor financeiro independente da Alemanha, sediado em Frankfurt. O grupo fundado pelo Prof. Dr. Reinfried Pohl está presente na Alemanha, Áustria e Suíça, e conta com mais de oito milhões de clientes e vários prémios atribuídos. (retirado do *website* da DVAG)

também pelos seus vinhos de excelência altamente premiados. Três anos mais tarde, em 2000, foi inaugurado o hotel VILA VITA Rosenpark, de cinco estrelas, em Marburg, na Alemanha.

A última aquisição, até agora, aconteceu em 2011, com a abertura do VILA VITA Anneliese Pohl Seedorf no lago Plauer See, no sul de Mecklenburg, na Alemanha. Este hotel localiza-se numa aldeia livre de carros, num ambiente tranquilo e de verdadeiro contacto com a natureza.

Todo o design e desenvolvimento de conceitos dos diversos hotéis foi feito por Anneliese Pohl, que depositou em cada hotel um ambiente especial, harmonioso e decorado com particular atenção aos detalhes.

No seu total, o grupo conta com mais de 651 quartos, acomodando um total de 1590 hóspedes, e com cerca de 960 funcionários na Alemanha, Áustria e Portugal. Atualmente o grupo de hotéis é dirigido pelo CEO Andreas Pohl, filho do Prof. Dr. Reinfried Pohl e de Anneliese Pohl.

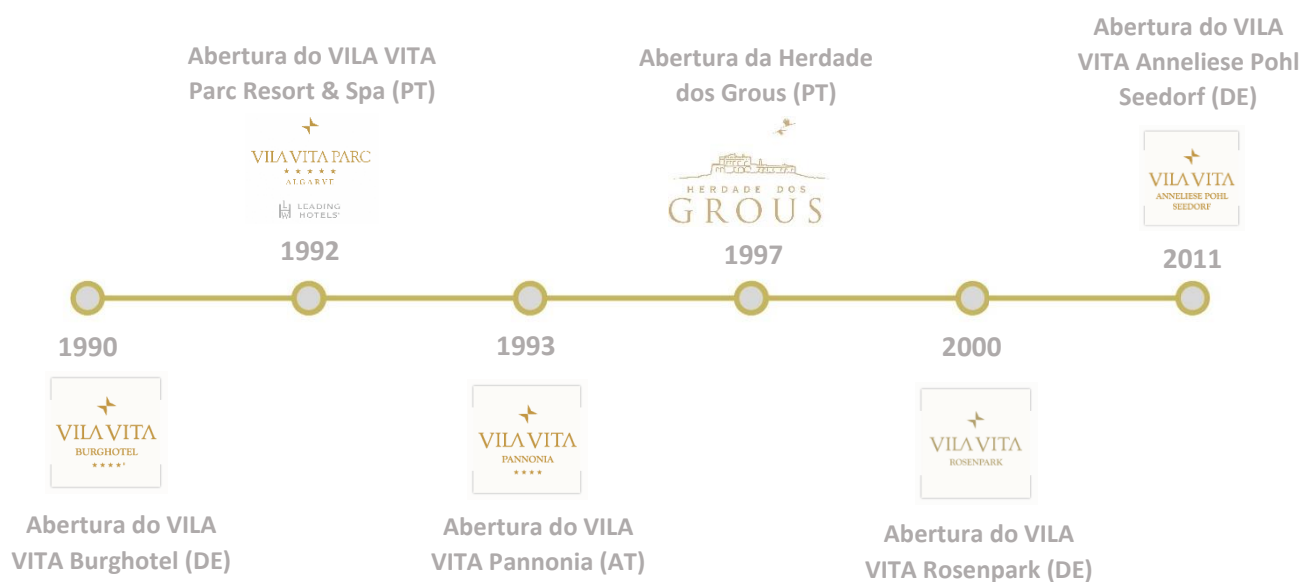


Figura 3 - Cronologia VILA VITA Hotels. Fonte: própria.

II. 2. O VILA VITA Parc Resort & Spa

II.2.1. Apresentação

Após uma breve descrição da história do grupo VILA VITA Hotels, é apresentado o local que é objeto de estudo deste relatório, o VILA VITA Parc Resort & Spa.

Foi em 1992 que foi inaugurada a primeira fase do VILA VITA Parc, hoje denominada Oásis Parc, juntamente com uma zona de restaurantes e bares, o Club House. Em 1993 seguiu-se a inauguração do Hotel (edifício principal) e da Residence.

Em setembro de 1997 foi inaugurada uma zona com 43 villas de luxo exclusivamente para colaboradores DVAG, chamado VILA VITA Village. Quase dois anos depois, em agosto de 1999 abre o VILA VITA Vital Spa, que em 2018 foi totalmente renovado com a colaboração da marca francesa de cuidados de pele, Sisley Paris, chamando-se agora VILA VITA Spa by Sisley.

Em setembro de 2018 foi inaugurada a área comercial do VILA VITA Parc, as VLIFE Shops. Esta zona oferece aos seus hóspedes e visitantes uma «combinação eclética de marcas exclusivas nacionais e internacionais, destacando o que de melhor se faz no mundo da moda e acessórios, *lifestyle*, ótica de luxo, joalheria, relógios, vinho e produtos *gourmet*» (VILA VITA Parc, s.d.).



Figura 4 - Logótipo VILA VITA Parc. Fonte: VILA VITA Parc Gallery.

Localizado em Alporchinhos, concelho de Lagoa, no Algarve, o VILA VITA Parc Resort & Spa conta atualmente com um extenso número de alojamentos (cerca de 250 habitações),

distribuídos por quatro edifícios (hotel, Residence, Oasis Parc, Vista Parc), compostos por quartos, suites, *villas* de luxo e apartamentos espalhados por 24 hectares de natureza situados no topo de uma falésia na costa rochosa Algarvia (ver Mapa, Anexo 1).

O universo gastronómico é também bastante amplo e de excelência, o VILA VITA Parc Resort & Spa possui 8 bares e 12 restaurantes, todos eles distintos entre si. Desde refeições casuais à beira-mar, cozinha moderna japonesa, comida tradicional portuguesa ou *fine dining*³, como é o caso do Restaurante Ocean, de 2 estrelas Michelin (**).

Ao longo dos anos, o VILA VITA Parc foi reconhecido diversas vezes com prémios dedicados à hotelaria e turismo, entre eles:

- **Chave de Platina**, nos Prémios do *Guia Boa Cama Boa Mesa* (Expresso, abril 2019);
- **Garfo de Platina para o Restaurante Ocean** (**), nos Prémios do *Guia Boa Cama Boa Mesa* (Expresso, abril 2019);
- **Melhor Hotel Resort**, nos *Publituris Portugal Travel Awards* (Publituris, setembro 2018);
- **Europe's Leading Luxury Hotel & Villas**, nos *World Travel Awards 2018* (World Travel Awards, 2018).

³ *Fine dining* - estilo de comer que geralmente acontece em restaurantes caros, onde a comida especialmente boa é servida às pessoas, muitas vezes de forma formal. (Cambridge Dictionary, s.d.)

II. 2. 2. Estrutura organizacional

A Direção Geral do VILA VITA está a cargo do Sr. Kurt Gillig, sendo este apoiado por 6 *Executive Directors*, representados no organograma seguinte (Figura 5).

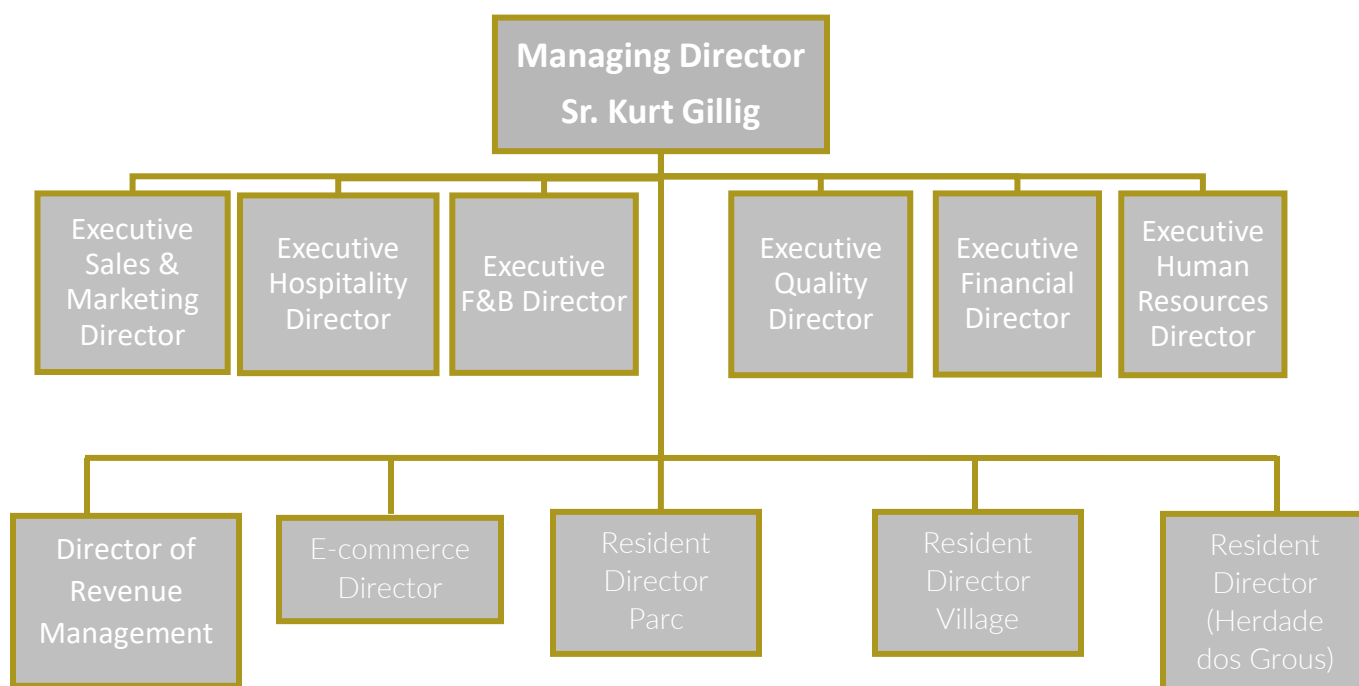


Figura 5 - Organograma Direção VILA VITA Parc.

A Direção de **Sales & Marketing** é responsável pelos serviços de Relações Públicas, Marketing, Eventos e Vendas, englobando assim o departamento Comercial, Reservas e *VILA VITA Collection*.

A Direção de **Alojamentos** é a maior de todo o hotel, abrange não só a gestão dos alojamentos e *Housekeeping*, mas também por todas as secções relacionadas com Recepção, Assistentes Pessoais, Cabeleireiro, *Customer Service*, Desporto, *Health Club*, *Hospitality*, *late*, Informática, *KidsParc/Teenagers*, Lavandaria, Lojas, Minibares, Recepção, Rouparia e SPA.

A Direção de **Food & Beverage (F&B)** é responsável por coordenar todas as secções relacionadas com o setor de comidas e bebidas nomeadamente, todas as unidades de

restauração, Bares, Copas, Cozinhas, Pastelaria, Banqueting e ainda a Salsicharia alemã, em Porches.

A Direção de **Qualidade e Ambiente** dirige todos os processos relacionados com a Gestão de Qualidade, Saúde, Higiene e Segurança no trabalho e medidas relacionadas com o Ambiente e Responsabilidade Social/Sustentabilidade. Esta direção é ainda responsável pelas secções de apoio às Piscinas e Praia.

A Direção **Financeira** é responsável pela gestão de entradas e saídas de dinheiro, bem como, de todas as compras e processos relacionados com o Econmato e *Cost Control*, a fim de reduzir os custos de operação e garantir a rentabilidade.

A Direção de **Recursos Humanos** coordena todos os processos que envolvem os colaboradores na empresa, nomeadamente, recrutamento e seleção, integração e processamento contratual, pagamentos e processamento de salários e gestão de formações e estágios, bem como, toda a comunicação interna ao nível geral.

A Direção do **Village** e a Direção da **Herdade dos Grous** são primeiramente responsáveis pela gestão de toda a atividade e processos que se desenvolvem nestes locais.

II. 2. 3. Missão e valores

No caso do VILA VITA Parc Resort & Spa, a sua missão consiste em proporcionar experiências memoráveis aos seus hóspedes, com extraordinária atenção ao detalhe, inseridas no verdadeiro espírito da hospitalidade Portuguesa.

Relativamente aos principais valores organizacionais que estão na base do VILA VITA, destacam-se os seguintes:

- Hospitalidade portuguesa;
- Procura constante de excelência;
- Atenção ao detalhe;
- Versatilidade.

II. 2. 4. A marca *The Leading Hotels Of The World*

Fundada em 1928 por vários *hoteliers*⁴ influentes e inovadores em todo o mundo, a *The Leading Hotels of The World* fornece experiências e viagens notáveis há mais de 90 anos. A sua sede situa-se em Nova Iorque, mas a empresa detém diversos escritórios espalhados pelo mundo.

A sua missão é viajar para descobrir, sendo que essa é uma parte essencial do nosso ser. «As conexões que fazemos e o conhecimento que ganhamos de cada experiência nasce da nossa curiosa natureza e desejo de evoluir como indivíduos» (The Leading Hotels of The World, s.d.).



Figura 6 - Logótipo «The Leading Hotels of The World» (2011). Fonte: VILA VITA Parc Gallery.

Atualmente representa mais de 375 dos melhores hotéis, resorts e spas, localizados em mais de 75 países em todo o mundo. Esta companhia compromete-se a oferecer experiências de viagem autênticas e inesquecíveis, através de elevados padrões de qualidade e exigência, pelo que, os requisitos para pertencer a esta marca não passam só por estar incluído na categoria de luxo, mas também são considerados outros padrões mais rigorosos de excelência em todas as áreas que afetam o bem-estar e conforto do hóspede. Para que haja garantia disso, as unidades membros são inspecionadas anonimamente, com mais de 800 critérios de avaliação.

O VILA VITA Parc Resort & Spa é membro da *The Leading Hotels of The World* desde 1995, o que o reconhece como local de prestígio, com serviço profissional de qualidade. Em Portugal existem apenas 12 unidades hoteleiras que pertencem a esta associação.

⁴ Pessoas que gerem ou possuem um hotel.

Capítulo III – O Estágio no VILA VITA Parc Resort & Spa

III. 1. Objetivos

O estágio curricular no âmbito do mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, tinha como principal objetivo conciliar os conhecimentos teóricos adquiridos no 2º Ciclo de Estudos com a realidade da empresa que me recebeu, o VILA VITA Parc Resort & Spa.

Enquanto estagiária da Direção de Recursos Humanos, fiquei a trabalhar em conjunto com a pessoa responsável pela Comunicação Interna e Formação. Desta forma, decidi centrar o meu tema na influência da cultura organizacional no planeamento da comunicação interna do resort, onde os meus objetivos passaram por:

1. Identificar a cultura organizacional do VILA VITA Parc Resort & Spa;
2. Analisar a influência da cultura organizacional no desenvolvimento do plano de comunicação interna da unidade hoteleira em estudo;
3. Compreender as estratégias de comunicação interna que têm sido utilizadas e sugerir novas ideias de ações a realizar;
4. Perceber se a estratégia de comunicação aplicada informa o público interno da cultura organizacional, com vista a entender e atender os clientes externos de uma forma coerente e eficaz.

Para concretizar estes objetivos foi realizada uma auditoria de comunicação interna, recorrendo à realização de um inquérito por questionário a alguns colaboradores do VILA VITA Parc, uma entrevista e a observação participante feita por mim, enquanto estagiária.

Antes do início do estágio foi-me apresentado um plano de atividades a desenvolver na instituição, para serem executadas ao longo do período de estágio. Tendo em conta as necessidades da empresa, foram-me também solicitadas outras atividades para além das apresentadas no plano.

III. 2. Atividades desenvolvidas

Relativamente às atividades desenvolvidas, elas não se centraram apenas na Direção de Recursos Humanos. Ao longo do estágio, foram-me propostas diversas atividades que foram realizadas em conjunto com outros departamentos.

No dia Mundial do Combate à Obesidade (11 de outubro), foi-me proposta a ideia de desenvolver em conjunto com uma estagiária de nutrição uma ação relativa a esse dia. Para além de usufruirmos das apresentações do restaurante dos colaboradores com informações de como prevenir a obesidade e cuidados a ter, fizemos folhetos informativos que os colaboradores poderiam levar consigo. Nesses folhetos estavam disponíveis informações sobre fatores de risco, precauções, consequências e dicas de optar por uma alimentação mais saudável, como por exemplo, a dieta mediterrânica.

O VILA VITA Parc fornece alojamento a todos os colaboradores que não vivem no Algarve, facilitando assim a sua permanência na região. No entanto, a informação relativamente às regras de utilização dos alojamentos não estava bem clara e divulgada no prédio que dispõem para os colaboradores, havia apenas um exemplar na entrada do prédio com as regras. Esta informação passava despercebida, era básica e pouco atrativa, não captando a atenção dos moradores. Foi-me proposto pelos Recursos Humanos tornar a informação mais apelativa e adicionar ainda números de emergência. Estas informações foram colocadas em todos os apartamentos para que, assim, conseguissem chegar a todos os colaboradores que usufruem dos alojamentos disponibilizados.

A campanha de recrutamento era algo que já estava idealizado no meu plano de estágio. Sem dúvida que este foi um dos pontos em que mais trabalhei durante os sete meses que estive no resort. Participei no planeamento da campanha, onde ajudei a escolher o *slogan*, «VILA VITA unique among the best! Join a team with a art and soul of genuine luxury hospitality!», e apresentei ideias para as redes sociais VILA VITA como entidade empregadora. Uma das ações que apresentei e concretizei foi a inserção de vídeos de 30 segundos sobre cada uma das profissões que iriam recrutar, que serviriam de complemento aos anúncios estáticos. Filmei cada

uma das profissões, focando sempre o detalhe e o serviço VILA VITA, e fiz a montagem de todos os vídeos, que posteriormente foram publicados nas redes sociais.

Em conjunto com o Departamento de Qualidade e Ambiente, foi-me proposta a realização de regras de primeiros socorros e combate a incêndios, que seriam disponibilizados em todos os escritórios e locais de convívio dos colaboradores. Desta forma era pretendido que a informação chegasse a todos os colaboradores e que estes a tenham por perto sempre que se encontrarem em situações de emergência.

Com a chegada da nova plataforma *e-learning* para os colaboradores, surgiu a ideia de tornar todos os manuais de formação e apresentações mais uniformes, tendo em conta a imagem utilizada para os cursos *online*. Assim, foram criados *templates* que evidenciam esse fio condutor entre o que é feito a nível de formações em sala e a nível de formações na plataforma.

Outras atividades que foram desenvolvidas ao longo do período de estágio vão ser explicadas posteriormente neste relatório.

Tabela 1 - Algumas atividades desenvolvidas no período de estágio.

Ação	Objetivo	Público
Folheto Dia Mundial do Combate à Obesidade (Anexo 2)	- Informar e alertar os colaboradores para os perigos da obesidade e incentivar a adoção de uma alimentação mais saudável	Interno
Quadros informativos das regras dos Alojamentos Temporários dos Colaboradores (Anexo 3)	- Disponibilizar as regras que os colaboradores têm de cumprir nos alojamentos, assim como os contactos que devem utilizar em caso de emergência	Interno: moradores nos alojamentos temporários do VILA VITA

Campanha de recrutamento para as redes sociais profissionais VILA VITA (vídeos de 30' de cada profissão)	- Destacar o VILA VITA como entidade empregadora face à sua concorrência, promovendo as ofertas de emprego de uma forma diferente e mais atrativa, com atenção aos pequenos detalhes e aos valores do serviço que é oferecido pelo resort	Externo: potenciais colaboradores VILA VITA; visitantes/seguidores das redes sociais Facebook e VILA VITA Parc
Quadros informativos com regras de Primeiros Socorros e Combate a Incêndios (Anexo 4)	- Informar os colaboradores de como devem atuar em situações de emergência, como incêndios ou assistir um colega ou hóspede que necessite de primeiros socorros	Interno
Criação de <i>templates</i> de manuais e apresentações de formação	- Tornar o material de formação dadas aos colaboradores mais uniforme	Interno

III Parte

Cap. IV – Metodologia

IV. 1. Metodologia

Neste capítulo é iniciada a fase do estudo do caso. O estudo de caso é feito através de uma auditoria de comunicação, que permite recolher dados para melhorar a eficácia e a eficiência de uma organização (Sousa, 2003).

O objetivo será avaliar todas as atividades e instrumentos de comunicação interna, através do recurso a três métodos de investigação: a observação participante, o inquérito por questionário e a entrevista estruturada.

Entenda-se por observação participante aquela que é realizada em «contacto direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa» (Correia, 2009: 31). Esta observação foi feita por mim ao longo dos meus sete meses de estágio, que apesar do período ser de uma duração significativa, não deixa de ser efetuada por uma estagiária, por isso terá os seus limites relativamente à observação feita por um investigador. Ao longo desse período foi utilizado um caderno onde fui escrevendo todas as notas que tinham um relevante interesse para a minha investigação, curiosidades que surgiam no dia-a-dia ou informações que me eram transmitidas pela minha chefia.

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, permite desencadear diversos discursos individuais, analisá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais abrangentes (Dias, 1994). Através deste inquérito é pretendido perceber se os colaboradores estão bem informados de toda a cultura organizacional do VILA VITA Parc Resort & Spa e se os meios de comunicação interna refletem essa mesma cultura. Servirão também para saber quais são as apreciações e sugestões de melhoria que os colaboradores dão aos meios de comunicação interna existentes. Estes mesmos inquéritos foram

feitos a 80 colaboradores do resort, sendo que na altura da sua aplicação a unidade contava com cerca de 250 funcionários em operação.

A entrevista estruturada é feita através de um «questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e onde se mantém uma preocupação em não fugir a elas» (Miranda, 2009: 42). Esta entrevista será efetuada à responsável pela comunicação interna do VILA VITA Parc Resort & Spa, Ana Marques.

IV. 2. Estudo do caso: a comunicação interna no VILA VITA Parc Resort & Spa

A comunicação interna do VILA VITA Parc Resort & Spa, como dito anteriormente, está inserida na Direção de Recursos Humanos (ver Figura 7).



Figura 7 - Organograma Direção de Recursos Humanos (2019).

No que diz respeito a meios e instrumentos de comunicação interna utilizados no VILA VITA Parc podemos distingui-los entre aqueles que estão à responsabilidade dos Recursos Humanos e aqueles que estão a cargo de outros departamentos.

Meios de comunicação interna à responsabilidade da Direção de Recursos Humanos:

- **quadros informativos** – quadros de cortiça localizados na Portaria Oásis (portaria por onde entram/ saem os colaboradores) e na sala de convívio do *staff*, onde são afixados

comunicados oficiais, ordens de serviço, o regulamento interno e horários dos transportes para colaboradores);

- **manual de acolhimento** – manual impresso entregue aos novos colaboradores e estagiários sobre a história do VILA VITA Parc Resort & Spa, alojamentos, restaurantes, serviços, prémios;
- **televisores com vídeos informativos no restaurante VITA MARE** (restaurante dos colaboradores) – vídeos com informações para os colaboradores, atualizado todas as segundas-feiras, sobre diversos temas: a região algarvia; agenda cultural semanal do Algarve; a imagem do VILA VITA pelo mundo (recorrendo a *press-clippings*⁵); os serviços disponibilizados para os hóspedes; atividades do *Health Club*; eventos que vão acontecer no resort; lojas *VLife Shops* (1 loja descrita por semana); restaurantes VILA VITA (1 restaurante descrito por semana); protocolos para colaboradores (1 por semana); atividades desportivas para os colaboradores; comentários dos hóspedes; vídeo sobre o VILA VITA, *The Leading Hotels of The World*, «Bem-vindos a VILA VITA», Herdade dos Grous (1 destes por semana).

Outros meios de comunicação interna:

- **e-mail** – meio utilizado por chefias e colaboradores que trabalham em escritório, ou seja, não operacionais. Existe um grupo chamado «ALLUSERS» para onde são reencaminhados assuntos que sejam do interesse de todos, como é o exemplo de comunicados oficiais, eventos que vão ter lugar no resort, prémios obtidos, entre outros;
- **line-up** (produzido pela secção de *Hospitality* do departamento Alojamentos) – informação diária sobre a taxa de ocupação, nº de quartos ocupados, chegadas, saídas e nº de hóspedes dos diversos alojamentos do VILA VITA Parc, Vista Parc, Village, Herdade dos Grous e VILA VITA Collection. Ainda refere quem são os membros do Leaders Club, da *The Leading Hotels of The World*, que estão no resort. Hóspedes aniversariantes. Descrição de alguns dos hóspedes mais importantes, sua respetiva nacionalidade, profissão, qual o quarto e duração de estadia, assim como o tipo de tratamento (VIP1,

⁵ Excertos retirados de um jornal ou revista.

VIP2, VIP3, VIP4 ou TOP VIP). Chegada de hóspedes frequentes e número de estadias anteriores. Informação sobre o *Manager de Duty* (dia e noite) e respetivos contactos. Eventos do dia no resort com horários e locais. *Highlight* do dia onde é sempre explicado um dos serviços que a unidade dispõe. *Standard Vila Vita*. «Sabia que?» onde são apresentadas algumas curiosidades relacionadas com o VILA VITA Parc ou com o Algarve. E, por último os Colegas Aniversariantes (nome – secção). Esta informação é transmitida através de um grupo de *e-mails* chamado «*Line-up* distribuição».

IV. 3. Exposição dos resultados

Numa primeira fase, os inquéritos por questionário foram enviados através de um *link* para o grupo de *e-mails* «ALLUSERS», mas devido à fraca adesão por parte dos colaboradores pertencentes a esse grupo, na semana seguinte foi necessário aplicá-los junto dos colaboradores nos seus diversos postos de trabalho. Desta forma, a pesquisa tornou-se mais abrangente porque não ficou limitada aos colaboradores que têm *e-mail* institucional, atingindo assim os colaboradores que estão na operação.

IV. 3. 1. Caraterização da amostra

No total foram feitos 80 inquéritos, entre os quais 41 dos inquiridos eram do sexo feminino e 39 do sexo masculino. Relativamente à idade dos participantes no estudo, é possível referir que quase metade são jovens entre os 20 e 30 anos (45%), sendo que à medida que os escalões etários eram superiores, a percentagem de respostas foi decrescente. Dos 31 aos 40 anos responderam 27,5%, dos 41 aos 50 anos responderam 13,8%, dos 51 aos 60 anos 12,5%, e por último dos 61 aos 70 anos apenas 1,2% (ver Gráfico 2, Anexo 6).

No que diz respeito à escolaridade dos participantes, conclui-se que o nível de escolaridade predominante é o ensino secundário com 47,5%, seguido da licenciatura com 36,25%, o «outro» em que os inquiridos responderam «antigo bacharelato», e o 3º ciclo e o

mestrado ambos com 5% (ver Gráfico 3, Anexo 6). Quando questionados sobre a antiguidade na empresa, 61% responderam que trabalham no VILA VITA Parc Resort & Spa entre 0 a 3 anos, 14% entre 4 e 7 anos, 4% entre 8 e 11 anos e 21% há mais de 11 anos (ver Gráfico 4, Anexo 6).

O departamento com mais respostas foi Alojamentos, com 37,5% do total de respostas, logo seguido pelo F&B, que conta com o total de 33,8%. Os Recursos Humanos representam 8,8%, seguido pelo Financeiro e Sales & Marketing, ambos com 7,5%. O departamento de Qualidade & Ambiente e Direção Geral foram os menos representados, com 3,7% e 1,2% respetivamente (ver Gráfico 5, Anexo 6).

IV. 3. 2. Comunicação Interna

A segunda parte do inquérito centrava-se em perceber qual o conhecimento dos colaboradores sobre a comunicação interna, os meios de comunicação existentes e quais as suas opiniões sobre eles.

A primeira questão perguntava qual o grau de clareza e objetividade da comunicação na instituição com os colaboradores (público interno), numa escala de 1 a 5, sendo que o 1 era «péssimo» e o 5 era «ótimo» (ver Gráfico 11, Anexo 6). As respostas foram divididas, contudo o 4 obteve 43,6% das respostas, e o 3 obteve 29,5%, sendo estes os mais escolhidos.

Relativamente aos meios de comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento, aquele que revela um maior número de respostas são os televisores com vídeos informativos presentes no restaurante dos colaboradores (VITA MARE) com 93,6% das respostas. Seguidamente encontram-se os quadros de comunicação presentes na portaria Oásis e na sala de convívio, com 78,2%, o manual de acolhimento com 64,1% e na categoria «outro» as respostas mais dadas foram *e-mail* e *line-up* representando um total de 7,8% (ver Gráfico 12, Anexo 6).

Quando questionados sobre a avaliação global desses meios de comunicação interna, os inquiridos responderam maioritariamente o 4, representando assim 64,9% das respostas e 26% avaliaram com 3. O nível 5 só obteve 7,8% das respostas. A escala era de 1 a 5, sendo que o 1 era «nada satisfatório» e o 5 era «muito satisfatório» (ver Gráfico 13, Anexo 6).

Avaliando agora cada um dos meios individualmente acerca da sua utilidade, numa escala de 1 a 5, em que o 1 era «muito inútil» e o 5 era «muito útil». O primeiro instrumento a ser avaliado foram os quadros de comunicação, em que o 4 foi o mais escolhido com 44% das respostas, o 5 com 24% e o 3 com 22,7%. Apenas 8% responderam 2 e 1,3% respondeu 1. Pode-se concluir que a nível da utilidade a maioria considera este instrumento útil ou muito útil (ver Gráfico 14, Anexo 6). No que diz respeito à frequência que conferem a informação neste meio de comunicação, 36% respondeu «Diariamente», 33% respondeu «Semanalmente», 22% escolheu «Raramente» e 9% disse «Raramente» (ver Gráfico 15, Anexo 6). Quando questionados se consideram que os colaboradores prestam atenção à informação disposta nos quadros, as opiniões foram bastante divididas. 43% respondeu «Talvez», 34% respondeu «Sim» e 23% respondeu «Não» (ver Gráfico 16, Anexo 6).

Agora relativamente à utilidade do meio de comunicação que obteve mais respostas, os vídeos informativos nos televisores do restaurante VITA MARE, foram também avaliados numa escala de 1 a 5, em que o 1 era «muito inútil» e o 5 era «muito útil». 43,4% considera este meio «muito útil» avaliando com 5 e também 43,4% avaliam com 4 (ver Gráfico 17, Anexo 6). Ao contrário do que acontece com os quadros de comunicação, este meio de comunicação é mais frequente na rotina dos colaboradores. 72% dos inquiridos responderam que conferem a informação presente nos televisores «diariamente», 18% confere «semanalmente», e apenas 7% respondeu «raramente» e 3% «mensalmente» (ver Gráfico 18, Anexo 6). Ainda relativamente aos televisores, quando os inquiridos foram questionados se os colaboradores prestam atenção à informação disposta nesse meio, a esmagadora maioria (68%) respondeu afirmativamente, 27% respondeu «talvez» e apenas 5% respondeu que «não». Para se tentar perceber qual a opinião acerca dos assuntos tratados nos televisores fez-se uma questão de resposta aberta onde os inquiridos responderam, de uma maneira geral, que os assuntos eram interessantes, úteis, atualizados e que são passados a todos os colaboradores de uma maneira eficaz.

Embora o manual de acolhimento fosse um instrumento que supostamente deveria ser do conhecimento de todos, visto que é entregue no início do exercício de funções, este foi o que a menor percentagem de conhecimento (64,1%). Mas, quem conhece classificou o manual maioritariamente com 4 e 5, sendo que o 4 obteve 50% das respostas e o 5 obteve 24,2%. A

utilidade foi avaliada numa escala de 1 a 5, em que o 1 era «muito inútil» e o 5 era «muito útil» (ver Gráfico 20, Anexo 6). Quando questionados sobre a sua organização, se o consideram de fácil consulta, 81% respondeu que «sim» e 19% respondeu que «não» (ver Gráfico 21, Anexo 6). Relativamente à apresentação visual, 53,2% respondeu 4, sendo que 1 era «nada atrativo» e o 5 era «muito atrativo». Para finalizar esta questão, os inquiridos foram questionados sobre sugestões para o manual, o qual ficou claro que gostariam que o manual fosse mais dinâmico, em formato digital e com menos texto.

IV. 3. 3. Cultura organizacional

Esta é a última fase da exposição dos resultados, a cultura organizacional e a sua perceção por parte dos colaboradores do VILA VITA Parc Resort & Spa.

A primeira questão aborda os valores do resort que são, como abordado anteriormente, a atenção ao detalhe, a procura constante de excelência, a hospitalidade portuguesa e a versatilidade, e se os colaboradores têm conhecimento acerca desses valores. 92% afirma que tem conhecimento, e 8% responde que não tem conhecimento (ver Gráfico 23, Anexo 6). Quando questionados se se revêm nesses valores, 94% respondeu afirmativamente e 6% respondeu que «talvez» (ver Gráfico 24, Anexo 6).

Relativamente à atitude interna geral do VILA VITA Parc e se esta corresponde aos valores que ele representa, metade dos colaboradores responderam 4, enquanto apenas 24,2% respondeu 3 e também a mesma percentagem escolheu 5. A escala era de 1 a 5, sendo que 1 era «discordo totalmente» e 5 era «concordo totalmente» (ver Gráfico 25, Anexo 6).

No que diz respeito à familiarização com os objetivos e metas da empresa, 81% dos colaboradores responderam que «sim», ou seja, estão familiarizados, e 19% responderam que «não» (ver Gráfico 26, Anexo 6).

Quando questionados se o VILA VITA Parc faz um bom trabalho mantendo-os informados sobre assuntos que afetam os seus trabalhos, mais de metade dos colaboradores responderam

que «sim» (64%), 20% respondeu que «talvez» e 16% respondeu que «não» (ver Gráfico 27, Anexo 6).

Para analisar se existe abertura por parte da organização para os colaboradores fazerem as suas propostas, sugestões e críticas, foi feita uma questão que perguntava isso mesmo. O resultado foi maioritariamente positivo, sendo que apenas 9% respondeu que «não», e 49% respondeu que «sim». No entanto, a restante parte (42%) respondeu que «sim, mas com algumas limitações», o que representa ainda uma amostra significativa. (ver Gráfico 28, Anexo 6) Quem respondeu afirmativamente, na última questão apontou quais as formas que utilizam para dar esse *feedback*, em que o que se apurou foi que 85,5% prefere o «contacto direto com a chefia», 42% prefere o «e-mail» e 36,2% escolhe o «contacto direto com a Direção de Recursos Humanos» (ver Gráfico 28, anexo 6).

IV. 4. Propostas de melhoria

Após a exposição dos resultados, é altura de apresentar propostas de melhoria. Desta forma, recorreu-se à melhoria de instrumentos já existentes e propuseram-se novos instrumentos e ações que transmitam a cultura da organização. Algumas das ideias já foram implementadas ao longo do estágio, e outras ficam como sugestões para futuras implementações.

Começando com as que já foram realizadas no período de estágio, podemos referir a modernização do manual de acolhimento. Como referido nas respostas ao inquérito e na entrevista com a responsável pela Comunicação Interna, Ana Marques, os colaboradores querem algo mais dinâmico e sustentável (ver Anexo 7). Então, a sugestão para tornar o manual de acolhimento digital e mais amigo do ambiente surgiu de se fazer uso da nova plataforma de *e-learning*, chamada «VILA VITA e-Academy», que vai ser lançada brevemente ao público interno. Nesta plataforma, o manual de acolhimento vai ser transformado em curso *online* para todos os colaboradores. O curso conta com as temáticas que se encontravam no manual de acolhimento, acrescentando ainda os *standards* da *The Leading Hotels of The World*, requisitados também por

alguns colaboradores que responderam ao inquérito. Como novidade, umas das ações que realizei enquanto estagiária foram os vídeos de reconhecimento espacial de todos os locais do resort, desde um exemplar de cada quarto e suite, como cada um dos restaurantes e lojas. Assim, é possível que os colaboradores à medida que estão a fazer o curso possam consultar uma vista de 360º de cada um dos espaços. No final do curso, os colaboradores terão de responder a um teste final com algumas questões, também elas elaboradas por mim, acerca do que foi apresentado anteriormente.

Alguns colaboradores referiram também a falta de divulgação dos protocolos disponíveis com entidades parceiras do resort. Como sugestão foi apresentada a ideia de se fazerem folhetos em português e inglês sobre todas essas parcerias, que estariam disponíveis na sala de convívio e na Portaria Oásis, para os colaboradores consultarem e levarem consigo, se assim o entendessem (ver Anexo 8).

Como sugestão para demonstrar se os colaboradores estão consciencializados da cultura organizacional do VILA VITA Parc Resort & Spa e também pensado como mais um material de *employer branding*⁶, foi elaborado um vídeo sobre o que é «Ser VILA VITA». Neste vídeo foram entrevistados 36 colaboradores, dos mais diversos departamentos do resort, em que cada um deles referia algo que os fazia ser VILA VITA, uma característica pessoal ou valor que associassem à organização, mas que também se identificasse com eles. O resultado é um vídeo com respostas muito diferentes e enriquecedoras, que vão ao encontro dos valores da organização e que transmitem o que realmente é ser VILA VITA, porque não há nada melhor do que serem os próprios colaboradores a dizer aquilo que a organização lhes transmite. Numa primeira fase, o vídeo foi só divulgado ao público interno, mas possivelmente irá ser divulgado, numa fase posterior, nas redes sociais de recrutamento do VILA VITA Parc Resort & Spa.

Numa organização tão vasta e com centenas de colaboradores, nos dias de hoje é indispensável ter uma *intranet*. O resort ainda não tem uma rede internet privada que poderia facilitar a partilha de informações e documentos entre os seus utilizadores. Desta forma, a minha

⁶ Estratégia que tem como objetivo a construção e a manutenção da imagem positiva da empresa junto do seu público interno.

sugestão baseia-se na implementação de uma rede de *intranet* no VILA VITA Parc Resort & Spa, de maneira a também facilitar o acesso de informação aos colaboradores da Herdade dos Grous, por exemplo, que se encontram geograficamente em espaços distintos.

Por fim, a sugestão que faço destina-se ao ano de 2020, onde é proposta uma campanha chamada «Dias VILA VITA», que engloba diversas atividades associadas à cultura da organização e às causas que apoiam. Com este conjunto de ações é pretendido aproximar a organização dos colaboradores, com a organização de alguns eventos ou atividades associadas a alguns dias comemorativos. Ações como a que é proposta para o Dia da Liberdade permite que os colaboradores, principalmente os estrangeiros, conheçam a história da revolução e assim fiquem um pouco mais familiarizados com a história do país que agora os acolhe. A atividade sugerida para o Dia Mundial da Árvore ou da Floresta é uma oportunidade para praticar uma boa ação, mas também de promover uma ação de *team building*, que não é comum no VILA VITA Parc. As sugestões para os «Dias VILA VITA» estão apresentadas na seguinte tabela (Tabela 2):

Tabela 2 - Proposta de ações da campanha «Dias VILA VITA».

Data	Dia	Ação	Público-alvo	Meios
18.01.2020 <i>sábado</i>	Dia Internacional do Riso	Frases alusivas ao dia espalhadas pelas mesas do restaurante VITA MARE	Colaboradores VV	Papéis/ frases
21.03.2020 <i>sábado</i>	Dia Mundial da Árvore ou da Floresta	Plantar árvores na Serra de Monchique (<i>team building</i>)	Colaboradores VV e famílias	Cartazes na portaria e sala de convívio; Powerpoint VITA MARE; <i>e-mail</i>
22.03.2020 <i>domingo</i>	Dia Mundial da Água	Visita ao centro de dessalinização do VV	Colaboradores VV	Powerpoint VITA MARE; <i>e-mail</i>
01.04.2020 <i>quarta-feira</i>	Dia Internacional da Diversão no Trabalho	Vídeo para as redes sociais (colaboradores divertidos no VV)	Seguidores das redes sociais VV	Redes Sociais

25.04.2020 <i>sábado</i>	Dia da Liberdade	Cartazes no Restaurante VITA MARE	Colaboradores VV	Cartazes
28.04.2020 <i>terça-feira</i>	Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho	Workshops sobre regras de PST com uma entidade externa	Colaboradores VV	Powerpoints VITA MARE; <i>e-mail</i>
01.05.2020 <i>sexta-feira</i>	Dia do Trabalhador	História do Dia do Trabalhador no mundo e em Portugal	Colaboradores VV	Powerpoints VITA MARE
17.11.2020 <i>terça-feira</i>	Dia Mundial da Criatividade	Concurso interdepartamental para eleger o departamento mais criativo	Colaboradores VV	Powerpoints VITA MARE; <i>e-mail</i>

CONCLUSÃO

Apesar do período de estágio ter sido significativo, traduz-se em pouco tempo para se poder compreender na sua plenitude a comunicação interna e a cultura de uma organização, no entanto os resultados que foram apurados com este estudo foram conclusivos.

O VILA VITA Parc Resort & Spa é ainda principiante no que diz respeito à comunicação interna, apresenta poucos meios e instrumentos de comunicação interna e existem algumas falhas no seu planeamento, visto que não existe um plano propriamente definido e estruturado. São utilizados ainda alguns instrumentos de comunicação obsoletos, como é o caso dos comunicados e ordens de serviço que são afixados num quadro de cortiça em locais de passagem e convívio dos colaboradores, mesmo que sejam também enviados por *e-mail* a todas as chefias e colaboradores com *e-mail* institucional. O manual de acolhimento que tinha no seu total 60 páginas, era impresso e entregue a cada um dos colaboradores que era admitido, o que se tornava num grande desperdício de papel, visto que o VILA VITA Parc Resort & Spa tem um número de contratações muito elevado, principalmente no período do verão. Por outro lado, foram introduzidos aos poucos alguns elementos digitais, como é o caso dos televisores presentes no restaurante VITA MARE, que demonstram algum dinamismo e aproximam os colaboradores do próprio resort e o que ele representa.

Ainda assim, com a implementação dos inquéritos podemos concluir que os colaboradores se encontram globalmente satisfeitos com o que o VILA VITA lhes oferece em termos de meios e instrumentos de comunicação interna.

O instrumento que revelou mais desconhecimento por parte dos colaboradores foi o manual de acolhimento, apresentando apenas uma percentagem de 64,1%, este que deveria ser

o que mais colaboradores deviam conhecer. Conclui-se que este instrumento não tem conseguido chegar a todos os colaboradores de igual forma, representando assim uma falha de comunicação interna. No entanto, essa falha espera-se que seja colmatada com o aparecimento do curso de acolhimento na nova plataforma *e-learning*.

Os quadros de comunicação são o meio de comunicação que mais divide o público interno no que diz respeito à sua utilidade e frequência com que conferem a informação. Relativamente à utilidade, 34% avalia este meio de comunicação com menos de 4, numa escala de 1 a 5, em que 1 é “muito inútil” e 5 é “muito útil”. E em relação à frequência que conferem a informação presente nos quadros, apenas 36% o faz diariamente e 22% o faz raramente. O mesmo se pode justificar por serem locais de passagem dos colaboradores, mas estes não prestam atenção por ser algo estático, pouco atrativo e atualizado só quando saem novos comunicados ou ordens de serviço. Como refere a responsável pela comunicação interna do resort, a solução idealizada para contornar esta situação e abolir os quadros de cortiça é a adoção de monitores táteis.

Por outro lado, o meio de comunicação classificado pelos colaboradores como o mais útil e o que acedem com maior regularidade são os televisores com vídeos informativos presentes no restaurante do *staff*. 72% confere a informação neste meio diariamente, o que pode ser justificado por estar situado num local onde os colaboradores frequentam, muitas vezes mais do que uma vez por dia, e que lhes capta a atenção durante as refeições. É um meio mais dinâmico, atualizado e apelativo, o que suscita mais curiosidade do que o anterior.

Relativamente à cultura organizacional do VILA VITA Parc, podemos concluir que tem os seus valores e crenças bem definidos, e estes são também do conhecimento de quase todos os seus colaboradores (92%). Para além de estarem bem definidos, os colaboradores consideram que esses valores estão de acordo com a atitude interna geral da empresa.

É possível concluir ainda, que uma maioria significativa (81%) está familiarizada com as metas e objetivos do resort, o que transmite uma transparência no que diz respeito à partilha de informações pelos líderes com os restantes colaboradores, e na possível importância que estes possam ter no processo de decisão.

No entanto, é possível também apurar que no que toca a uma abertura para fazer propostas, sugestões e críticas por parte dos seus colaboradores, o VILA VITA Parc tem as suas limitações. O mesmo pode ser justificado pela falta de instrumentos de comunicação que possibilitem que haja esse *feedback*. De momento, não existe nenhum suporte físico em que os colaboradores do resort possam demonstrar o seu *feedback*, a não ser diretamente com a sua chefia, *e-mail* ou no gabinete de Recursos Humanos, não existindo assim um possível anonimato.

Embora exista esta partilha de informação entre diretores, chefias e colaboradores, estamos presentes a uma comunicação decrescente. Praticamente toda a comunicação interna existente no VILA VITA Parc Resort & Spa é feita a partir dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. A única exceção é o caso do *e-mail* e de reuniões face-a-face, que possibilitam que pessoas de níveis hierárquicos diferentes estabeleçam contacto, estando perante um fluxo transversal.

Em termos de implicações para a empresa, podemos concluir que este estudo ajudou a organização a perceber os pontos que tem a melhorar relativamente à comunicação interna existente. Por não existirem instrumentos de *feedback* nem de avaliação da comunicação interna, este estudo reflete as opiniões e sugestões que os colaboradores têm acerca deste tema, remetendo-nos assim a uma visão global dos instrumentos feita pelo público interno.

No final, o balanço é positivo e respondendo à questão de partida «Qual é a influência da cultura organizacional no plano de comunicação interna de uma unidade hoteleira?», podemos concluir que, de facto, o VILA VITA Parc Resort & Spa tem conseguido transmitir a sua cultura organizacional através da comunicação interna. No entanto, apesar de ser bem-sucedido em transmitir os seus valores aos colaboradores, ainda há muito a fazer em relação a este tema. É necessário introduzir-se mais meios tecnológicos, salvar o ambiente reduzindo a pegada ambiental, e neste aspeto ainda há muito a ser feito. No entanto, essa mudança já está a ser introduzida lentamente e encontra-se no *mindset* do resort.

As empresas nos dias de hoje têm de se adaptar às novas tecnologias e, sobretudo, usufruir de todos os seus benefícios. O que acontece, por vezes, é que o público interno fica para segundo plano, e isso não pode acontecer, visto que se tivermos trabalhadores satisfeitos com a

organização, iremos certamente ter clientes mais satisfeitos com o serviço prestado por eles. É aqui que entra o papel da comunicação interna aliada a uma Gestão de Recursos Humanos eficaz, só assim se conseguem alcançar os objetivos pretendidos pela organização com gestão correta do seu pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brandão, N. G. & Morais, N. (2014). *A Comunicação em Rede como veículo de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações – Estudo de Caso: A Intranet do Turismo de Portugal, I.P.* International Business and Economics Review, n. 5. Disponível em: http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7946/iber5_9.brandao.pdf?sequence=1 (Acedido a 30 de agosto de 2018)

Cambridge Dictionary (s.d.) *Fine dining meaning*. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/fine-dining> (Acedido a 9 de fevereiro de 2019)

Capon, C. (2000). *Understanding organisational context*. Inglaterra: Pearson Education Limited

Cardoso, O. (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf> (Acedido a 9 de março de 2019)

Clampitt, P. G. (1999). *Communicating for Managerial Effectiveness*. California, EUA: SAGE Publications

Cooren, F. & Martine, T. (2016). *Communicative Constitution of Organizations*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309394678_Communicative_Constitution_of_Organizations (Acedido a 30 de abril de 2019)

Correia, M. (2009). *A observação participante enquanto técnica de investigação*. Pensar Enfermagem, v. 13, n. 2. Disponível em: http://pensarenfermagem.esel.pt/files/2009_13_2_30-36.pdf (Acedido a 12 de março de 2019)

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas

Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%AAncias%20Empresariais.pdf (Acedido a 29 de agosto de 2018)

Deutsche Vermögensberatung (s.d.). *Wir gestalten Zukunft*. Disponível em:
<https://www.dvag.de/dvag/das-unternehmen.html> (Acedido a 10 de janeiro de 2019)

Dias, M. (1994). *O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais*. Porto: Universidade do Porto. Disponível em:
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/104265/2/193141.pdf> (Acedido a 10 de março de 2019)

Eagleton, T. (2000). *A ideia de cultura*. Lisboa: Temas e Debates - Actividades Editoriais, Lda

Interface Comunicação (2018, 3 de abril). *Conheça 4 novas tecnologias de comunicação interna*. Interface Comunicação Empresarial. Disponível em:
<https://interfacecomunicacao.com.br/conheca-4-novas-tecnologias-de-comunicacao-interna/>
(Acedido a 30 de abril de 2019)

Júnior, L. (2013). *A teoria dos sistemas sociais em Niklas Luhmann*. Revista Sociedade e Estado – v. 28, n. 3. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v28n3/a13v28n3.pdf> (Acedido a 30 de abril de 2019)

Kunsch, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 2ª Ed. São Paulo: Summus Editorial (Acedido a 15 de setembro de 2018)

Kunsch, M. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora

Kunzler, C. (2004). *A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann*. Estudos de Sociologia, Araraquara, 16, 123-136. Disponível em:
<https://periodicos.fclar.unesp.br/index.php/estudos/article/viewFile/146/144> (Acedido a 30 de abril de 2019)

Marchiori, M. (2010). *Os desafios da comunicação interna nas organizações*. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17. Disponível em:
<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388> (Acedido a 5 de setembro de 2019)

McPhee, R. D. & Zaug, P. (2000). *The Communicative Constitution of Organizations: A framework for explanation*. The Electronic Journal of Communication, v. 18, n. 1 e 2. Disponível em:
<http://www.cios.org/ejcpublish/010/1/01017.html> (Acedido a 1 de maio de 2019)

Meirinhos, R. & Barreto, A. M. (2018). *A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos*. Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 75-90. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/5238> (Acedido a 7 de março de 2019)

Menan, M. G. (2010). *A importância da comunicação interna nas organizações*. Londrina, Brasil: Faculdade INESUL. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf (Acedido a 31 de agosto de 2018)

Miranda, R. (2009). *Capítulo 3: Metodologia*. Repositório Universidade de Lisboa. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328_3_metodologia.pdf (Acedido a 10 de março de 2019)

Nantes, J. (2015). *Importância da comunicação interna na gestão de pessoas: o caso de uma empresa de produtos de linha branca*. ADM 2015 – O Maior Congresso da América Latina. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1756&q=1> (Acedido a 3 de setembro de 2018)

Njeru, B. W. (2018). *Communication as organisation: an exploration of the constitution changes in Kenya*. Journal of Media Critiques [JMC]. Disponível em: <https://www.mediacritiques.net/index.php/jmc/article/view/239/166> (Acedido a 30 de abril de 2019)

Nogerino, J. (2016). *Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero. Disponível em: https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_Cultura-organizacional-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-identifica%C3%A7%C3%A3o-e-sentido_Juliana-Nogerino.pdf (Acedido a 10 de fevereiro de 2019)

Oliveira, E. & Alves, A. (2015). *Uma análise literária sobre o conceito de cultura*. Disponível em: <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura/article/download/200/277> (Acedido a 5 de setembro de 2018)

Oliveira, I. (2003). *Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico*. São Paulo: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf> (Acedido a 13 de março de 2019)

Pereira, L. (2013). *O Marketing e a Comunicação na Hotelaria: O Estudo de Caso de Hotel Familiar e Hotel de Grupo*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1087> (Acedido a 26 de janeiro de 2019)

Reis, H. (2010). *O gerenciamento da Comunicação Organizacional*. Outro Preto, Brasil: Universidade Federal de Outro Preto. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf> (Acedido a 6 de março de 2019)

Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e Actualidade*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho. Disponível no RepositóriUM: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727> (Acedido a 15 de março de 2019)

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Schoeneborn, D. & Blaschke, S. (2014). *The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison*. Management Communication Quarterly 2014, Vol. 28(2) 285–316

Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf> (Acedido a 12 de janeiro de 2019)

Terra, C. (2005). *As relações públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/caligrama/article/view/64420> (Acedido a 1 de maio de 2019)

The Leading Hotels of The World (s.d.). *About us*. Disponível em: <https://www.lhw.com/corporate/about-us> (Acedido a 15 de fevereiro de 2019)

Vernizi, E. (2004). *Comunicação interna: instrumentos viáveis e aplicáveis à estrutura, modelo de gestão e condições físicas da divisão de análise de crédito sul do Banco do Brasil*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55128/Euzebio%20Elias%20Vernizi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Acedido a 2 de fevereiro de 2019)

Vigneron, J. (2000). *Comunicação interna: além das mídias*. Trabalho apresentado no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil “Mídia e Cultura Brasileira”, em 21 de outubro de 2000. Disponível em:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45234635/Comunicacao_Interna_Alem_das_Midias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556997091&Signature=4HNc60Lszv7n0%2FGCNI9AmnKxPq0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMUNICACAO_INTERNA_ALEM_DAS_MIDIAS.pdf (Acedido a 30 de abril de 2019)

VILA VITA (s.d.). *VLife Shops*. Disponível em: <https://vilavitaparc.com/pt/lazer-e-lifestyle/vlife-shops> (Acedido a 12 de março de 2019)

VILA VITA Parc Gallery (s.d.). *Photography*. Disponível em: <https://www.vilavitaparcgallery.com/> (Acedido a 12 de março de 2019)

Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Piramide

Yildiz, Ö. (2015). *Internal Communication Function and Hotel Productivity – A Comparative Study*. American International Journal of Contemporary Research, v. 5, n. 3. Disponível em: http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_5_No_3_June_2015/5.pdf (Acedido a 2 de fevereiro de 2019)

ANEXOS

Anexo 1 – Mapa do Resort



Anexo 2 – Folheto Dia Mundial do Combate à Obesidade

ADOÇÃO DA DIETA MEDITERRÂNEA

Frutas: 3 a 5 porções
Gorduras e Óleos: 1 a 3 porções
Laticínios: 2 a 3 porções
Carne, Pescado e Ovos: 1,5 a 4,5 porções
Leguminosas: 1 a 2 porções
Cereais, derivados e tubérculos: 4 a 11 porções
Hortícolas: 3 a 5 porções
Água: 8 copos de 200ml

Adotando uma perspetiva mais sustentável e social, é pertinente a adoção de um estilo de vida com base na **Dieta Mediterrânea**, obedecendo aos seguintes princípios fundamentais:

- 1 Culinária simples e económica que tem na sua base preparados que protegem os nutrientes, como as sopas, os cozidos, os ensopados e as caldeiradas
- 2 Consumo de azeite como principal fonte de gordura
- 3 Consumo de produtos vegetais produzidos localmente, frescos e da época
- 4 Consumo frequente de pescado e baixo de carnes vermelhas
- 5 Consumo moderado de laticínios
- 6 Utilização de ervas aromáticas para temperar em detrimento do sal
- 7 Elevado consumo de produtos vegetais em detrimento do consumo de alimentos de origem animal, nomeadamente de produtos hortícolas, fruta, pão de qualidade e cereais pouco refinados, leguminosas secas e frescas, frutos secos e oleaginosos
- 8 Consumo baixo a moderado de vinho e apenas nas refeições principais
- 9 Água como principal bebida ao longo do dia
- 10 Convivialidade à volta da mesa

Dia Mundial do Combate à Obesidade

- 11 de outubro de 2018 -

O QUE É A OBESIDADE?

A **obesidade** é um dos principais problemas de saúde pública atuais.

O **excesso de peso e obesidade** podem ser definidos como acumulação excessiva de tecido adiposo onde a energia ingerida é superior à gasta.

PRINCIPAIS CAUSAS:

- Aumento do consumo de alimentos energeticamente densos, ricos em gorduras e açúcar (ex: Fast food, refrigerantes, doces, fritos, etc.);
- Aumento de inatividade física, devido à natureza sedentária de vários tipos de trabalho, modos de transporte e sucessiva urbanização.

COMO AVALIAR?

O **índice de massa corporal (IMC)**, é utilizado para classificar a obesidade e o excesso de peso em adultos, independentemente do género ou idade. Define-se como o **peso** (em kg), dividido pela sua **altura** (em metros) ao quadrado:

$$\text{Fórmula do IMC} = \frac{\text{Peso}}{(\text{Altura})^2}$$

Nota: Não tem em consideração a % de gordura corporal individual.

IMC	CLASSIFICAÇÃO
< 18,5	Peso Baixo
18,5 – 24,9	Peso Normal
25,0 – 29,9	Sobrepeso
30,0 – 34,9	Obesidade (Grau I)
35,0 – 39,9	Obesidade Severa (Grau II)
≥ 40,0	Obesidade Mórbida (Grau III)

O perímetro da cintura é utilizado em conjunto com o IMC para avaliar o risco para a diabetes tipo 2, hipertensão arterial e doença cardiovascular, correspondendo a um indicador de obesidade central.

Para pertencer à **zona saudável** o perímetro da cintura deve ser:

- nas mulheres: ≤ 88cm
- nos homens: ≤ 102 cm

DADOS ESTATÍSTICOS

Em 2015, 38,9% da população adulta portuguesa (25-74 anos) estava em **excesso de peso** e 28,7% sofria de **obesidade**.

É FATOR DE RISCO PARA O SURGIMENTO DE:

- Doenças cardiovasculares
- Diabetes tipo II
- Distúrbios musculoesqueléticos
- Síndrome metabólica
- Alguns tipos de cancro, como: do endométrio, fígado, ovário, rim e cólon; da mama, próstata, e vesícula biliar

OBESIDADE INFANTIL

A obesidade infantil está associada a uma maior probabilidade de obesidade, morte prematura e deficiência em idade adulta.

Dica: O esforço em adotar hábitos saudáveis deve estar presente em toda a família. Crianças saudáveis serão adultos saudáveis!

DICAS NUTRICIONAIS

A melhor maneira de combater a obesidade e o excesso de peso da população em geral, é a **prevenção** do aparecimento. Assim sendo, segundo a Organização Mundial da Saúde, a nível individual é importante:

Limitar o consumo de energia proveniente de açúcares e gorduras

↑ o consumo de frutas e hortícolas, leguminosas, produtos integrais e frutos secos (ao natural)

↑ atividade física regular, no mínimo 60 min/dia para as crianças e 150 minutos distribuídos pela semana para o adulto



ALOJAMENTO TEMPORÁRIO

NORMAS A RESPEITAR PELOS UTENTES

1- É expressamente proibido aos utentes:

- A. Provocar distúrbios de natureza sonora de modo a incomodar terceiros.
- B. Agir de forma intencional e deliberada para incomodar os demais utentes ou vizinhos.
- C. Realizar festas no período noturno, entre as 23 (vinte e três) e as 6 (seis) horas.
- D. Fumar dentro de locais fechados.
- E. Guardar ou depositar bens pessoais em zonas comuns.
- F. Guardar e manter animais domésticos suscetíveis de provocarem danos, ruído ou diminuição das condições gerais de higiene e salubridade.
- G. Permitir a entrada e permanência de menores de idade sem conhecimento prévio da entidade patronal.
- H. Ceder a utilização do alojamento a terceiros.
- I. Efetuar quaisquer obras no alojamento, bem como praticar quaisquer atos que nele causem modificações ou deteriorações.
- J. Mudar de alojamento sem autorização prévia da entidade patronal, devendo os utentes informar e solicitar a autorização prévia da Direção de Recursos Humanos.

2- Avarias e reparações:

- A. Na ocorrência de perdas, danos ou avarias, o utente será integralmente responsável pelas despesas de reparação das mesmas, caso as mesmas não tenham origem nas partes exteriores e de infraestrutura, ou resultem de deficiência de fabrico ou ainda, do desgaste normal associado ao ciclo de vida dos mesmos.
- B. Se a manutenção do Hotel / Herdade for chamada pelo utente, os serviços executados serão debitados na totalidade (mão de obra e material) ao mesmo ou na existência de uma pluralidade de utentes, devidamente repartido por todos;
- C. O utente ou utentes poderão ainda contactar serviços especializados responsabilizando-se integralmente pelo pagamento total dos serviços efetuados;

- C. O utente ou utentes poderão ainda contatar serviços especializados responsabilizando-se integralmente pelo pagamento total dos serviços efetuados;
- D. No caso da avaria no equipamento não ter reparação, devem entregar na Direção de Recursos Humanos orçamento de reposição ou substituição mencionando tal fato, para análise e decisão final;
- E. A entidade patronal ao verificar que efetivamente a avaria do equipamento não tem reparação, providenciará a sua substituição, que passa a ser novamente da responsabilidade do utente a sua conservação.

3 - É da responsabilidade dos utentes:

- A. Providenciar a limpeza dos alojamentos que ocupam, de acordo com as normas de salubridade e higiene, efetuar a manutenção das mesmas a suas expensas, nomeadamente limpeza de bolor, e pintura do interior, a qual deverá sempre ser de cor branca.
- B. Na data de desocupação do alojamento, devem os utentes entregar o mesmo, bem como o mobiliário, recheio e equipamento, em condições idênticas às da data da ocupação, sob pena de ter que indemnizar o proprietário, no valor equivalente aos danos.
- C. Contribuir mensalmente, durante o período de ocupação do alojamento, para o fundo de manutenção e garantia com base na atribuição a Vila Vita Portugal, Lda. de autorização de débito direto do valor mensal estipulado e acordado para o efeito.
- D. Os utentes têm que comparticipar, na respetiva proporção, nas despesas decorrentes do consumo de eletricidade, água e telefone do alojamento ocupado, que lhes forem apresentados por Vila Vita Portugal, Lda.
- E. Os utentes devem manter um bom relacionamento com os demais colegas de trabalho que partilham o mesmo alojamento, respeitando as normas de segurança, higiene, moral e boa conduta pessoal.

4 - É da responsabilidade do VILA VITA Portugal, Lda:

- A. Não permitir comportamentos de natureza ilícita, ou que de algum modo possam afetar o bom nome da empresa.
- B. Comunicar às autoridades competentes locais em situações de utilização de droga, ou outro tipo de comportamentos / situações que sejam consideradas crimes pela lei Portuguesa, nomeadamente comportamentos de índole sexual com menores de idade e ou outros atos de violência.



5 – Informações diversas:

- I. Na falta de utensílios, ou roupas de mesa/cama, deverão contatar a Direção de Alojamentos.
- II. As Direções de Alojamentos ou de Recursos Humanos irão periodicamente realizar visita aos alojamentos para verificação de inventários, bem como para apurar o estado de conservação do imóvel, mobiliário e demais equipamento.
- III. Estas visitas serão comunicadas com 24 (vinte e quatro) horas de antecedência.

Contactar Recursos Humanos para os seguintes assuntos:

- ☑ Lavandaria
- ☑ Avarias Estruturais
- ☑ Comportamentos incorretos que causem incómodos
- ☑ Questões de Segurança do prédio

Contacto Direção de Recursos Humanos:

☎ 282 310 131

NÚMEROS DE EMERGÊNCIA

GERAIS



Número Europeu de Emergência: 112
(Indicado para casos de emergência – 24 horas | Chamada gratuita)



Saúde 24: 808 24 24 24
(Indicado para tirar dúvidas de saúde e triagem – 24 horas | Custo de chamada local)



Hospital do Barlavento Algarvio (Portimão): 282 450 300 / 282 450 390



Cruz Vermelha – Faro: 289 899 903



Bombeiros – Linha Verde: 800 20 24 25
(Todos os dias, 24 horas por dia, em qualquer ponto do País)



Bombeiros Voluntários de Silves: 282 443 831



GNR Armação de Pêra: 282 320 240

Anexo 4 - Quadros informativos com regras de Primeiros Socorros e Combate a Incêndios

 VILA VITA PARC ***** ALGARVE	Instruções de Segurança Escritórios	Cod.: Mod. 010SST Ed.: 01 Data: 21/01/2019
---	--	--

O QUE FAZER EM CASO DE INCÊNDIO?

1



Acione a botoneira de alarme manual mais próxima e informe o Delegado de Segurança.

2



Corte a corrente elétrica do setor, no Quadro Parcial.

3



Tente extinguir o incêndio. Use os extintores colocados nas imediações, sem correr riscos!

4



Não conseguiu dominar o incêndio? Feche as portas e abandone o local.

CONTACTOS DE EMERGÊNCIA



Delegado de Segurança
(Sr. Carlos Santana):



ext. 2351



925502819
(ext. 3069)



INEM (Instituto Nacional
de Emergência Médica):



112



Bombeiros Voluntários
de Lagoa:



282 352 888

Elaborado: ENÇIVILLART / Vilarim Reis e André Matos

Aprovado: Kurt Gillig

PRIMEIROS SOCORROS

O QUE SÃO OS PRIMEIROS SOCORROS?

Primeiros Socorros são as **primeiras medidas** a serem tomadas no **local do acidente**, isto é, são **medidas simples** mas eficazes até à chegada do socorro profissional.

3 PRINCÍPIOS GERAIS DO SOCORRISMO

PREVENIR

o agravamento do estado da vítima e do acidente

ALERTAR

corretamente para o 112

SOCORRER

adequadamente a vítima, estabilizando-a até à chegada de pessoal especializado

O QUE DEVEMOS FAZER PERANTE UM ACIDENTE?

- 1** Manter a calma
- 2** Garantir a segurança
- 3** Pedir Socorro (ligar para o 112)
- 4** Ligar para a Receção do hotel comunicando que já se avisou o INEM
- 5** Controlar a situação
- 6** Verificar a situação das vítimas

CONTACTOS DE EMERGÊNCIA



Centro de Informação Anti-venenos: ☎ 808 250 143



INEM (Instituto Nacional de Emergência Médica): ☎ 112



Receção VILA VITA Parc: ☎ 282 310 100 ext. 2400

Anexo 5 – Inquéritos por questionário (em branco)

A influência da cultura organizacional no planeamento da comunicação interna do VILA VITA Parc Resort & Spa

O presente inquérito realiza-se no âmbito do relatório de estágio para conclusão do 2º Ciclo do Ensino Superior (Mestrado) em Comunicação Estratégica pela Universidade NOVA de Lisboa da aluna Lígia Machado. O principal objetivo concentra-se em perceber qual a influência da cultura organizacional no planeamento da comunicação interna do VILA VITA Parc Resort & Spa. Este estudo aplica-se aos colaboradores da unidade hoteleira e os seus dados serão utilizados anonimamente para fins académicos e organizacionais.

1. Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade *

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61-70
- ☐ +70

3. Qual é o seu nível de escolaridade? *

- ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra opção...

4. Há quanto tempo trabalha no VILA VITA Parc Resort & Spa?

- ☐ 0-3 anos
- ☐ 4-7 anos
- ☐ 8-11 anos
- ☐ +11 anos

5. Em que departamento está inserido/a? *

- ☐ F&B
- ☐ Alojamentos
- ☐ Sales & Marketing
- ☐ Qualidade e Ambiente
- ☐ Financeiro
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Direção Geral
- ☐ Village

F&B

Secções

- ☐ Direção
- ☐ Banqueting
- ☐ Bares
- ☐ Copas
- ☐ Cozinhas
- ☐ Pastelaria
- ☐ Restaurantes
- ☐ Salsicharia

Alojamentos

Secções

- ☐ Direção
- ☐ Assistentes Pessoais
- ☐ Cabeleireiro
- ☐ Customer Service
- ☐ Desporto
- ☐ Health Club
- ☐ Hospitality
- ☐ Housekeeping
- ☐ Iate
- ☐ Informática
- ☐ KidsParc/ Teenagers
- ☐ Lavandaria
- ☐ Lojas
- ☐ Minibares
- ☐ Receção
- ☐ Rouparia
- ☐ SPA

Sales & Marketing

Secções

- ☐ Direção
- ☐ Comercial
- ☐ Reservas
- ☐ VILA VITA Collection

Qualidade e Ambiente

Secções

- ☐ Direção
- ☐ Piscinas
- ☐ Praias

Financeiro

Secções

- ☐ Direção
- ☐ Compras
- ☐ Contabilidade
- ☐ Cost Control
- ☐ Economato

II - Comunicação Interna

Descrição (opcional)

1. Qual o grau de clareza e objetividade da comunicação na instituição com os colaboradores (público interno)?

*

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótimo

2. Que meios de comunicação interna conhece? *

- ☐ Quadros de comunicação (Portaria Oásis e Sala de Convívio)
- ☐ Televisões com vídeos informativos (Restaurante dos colaboradores - VITA Mare)
- ☐ Manual de Acolhimento
- ☐ Nenhum
- ☐ Outra opção...

2.1. Qual a sua avaliação global acerca desses instrumentos?

	1	2	3	4	5	
Nada satisfatória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfatória

3. Se conhece os quadros de comunicação com informações para os colaboradores, qual é a sua avaliação acerca da sua utilidade?

	1	2	3	4	5	
Muito inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito útil

3.1 Com que frequência confere a informação neste meio de comunicação interna?

- ☐ Raramente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Diariamente

3.2 Considera que os colaboradores prestam atenção à informação disposta nos quadros?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

4. Se conhece os vídeos informativos presentes nos televisores do restaurante VITA MARE (restaurante dos colaboradores), como classifica a sua utilidade?

	1	2	3	4	5	
Muito inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito útil

4.1. Com que frequência confere a informação neste meio de comunicação interna?

- ☐ Raramente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Diariamente

4.2 Considera que os colaboradores prestam atenção à informação disposta nos televisores?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

4.3 Qual é a sua opinião relativamente aos assuntos tratados neste meio de comunicação?

Texto de resposta longa

5. Se conhece o Manual de Acolhimento, como o classifica acerca da sua utilidade?

	1	2	3	4	5	
Muito inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito útil

5.1 Relativamente à sua organização, considera-o de fácil consulta?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5.2 E a nível de apresentação visual, como o classifica?

	1	2	3	4	5	
Nada atrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito atrativo

5.3 Se pudesse fazer uma sugestão, qual faria?

Texto de resposta longa

III - Cultura Organizacional

Descrição (opcional)

1. Os principais valores do VILA VITA Parc são a atenção ao detalhe, a procura constante de excelência, a hospitalidade portuguesa e a versatilidade. Tinha conhecimento destes valores? *

☐ Sim

☐ Não

1.1 Revê-se nesses valores? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

1.2 Considera que a atitude interna geral do VILA VITA Parc corresponde aos valores que ele representa? *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2. Está familiarizado com os objetivos e metas da empresa? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Outra opção...

3. Acha que o VILA VITA Parc faz um bom trabalho mantendo-o informado sobre assuntos que afetam o seu trabalho? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

4. Considera que existe abertura para fazer propostas, sugestões e críticas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Sim, mas com algumas limitações
- ☐ Outra opção...

4.1 Se sim, de que formas?

- ☐ Contacto direto com a chefia
- ☐ E-mail
- ☐ Contacto com a Direção de Recursos Humanos
- ☐ Outra opção...

Anexo 6 – Gráficos dos Inquéritos por questionário

1. Caraterização da Amostra

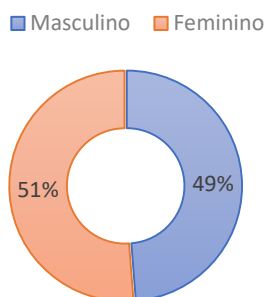


Gráfico 1 - Género

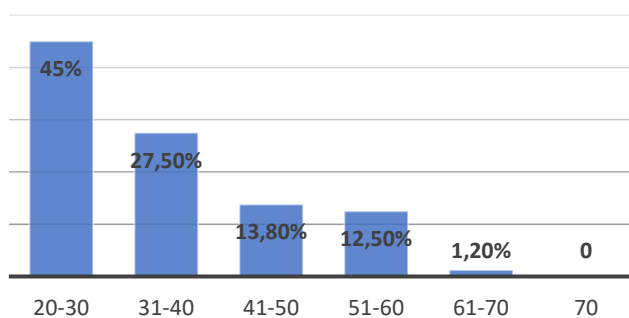


Gráfico 2 - Idade (em anos)

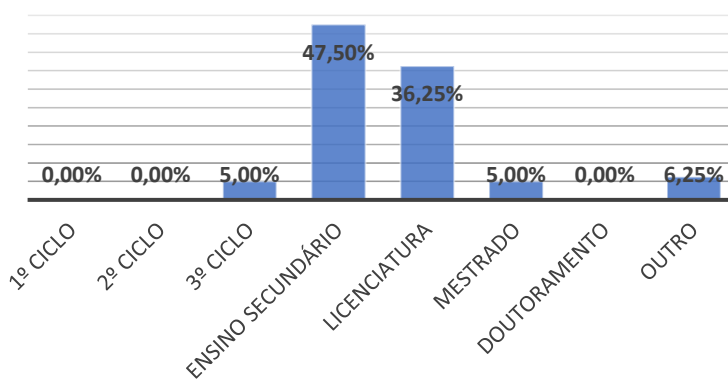


Gráfico 3 - Nível de escolaridade

■ 0-3 anos ■ 4-7 anos ■ 8-11 anos ■ Mais de 11 anos

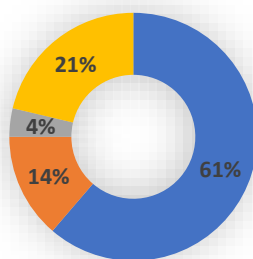


Gráfico 4 - Antiguidade no VILA VITA Parc Resort & Spa

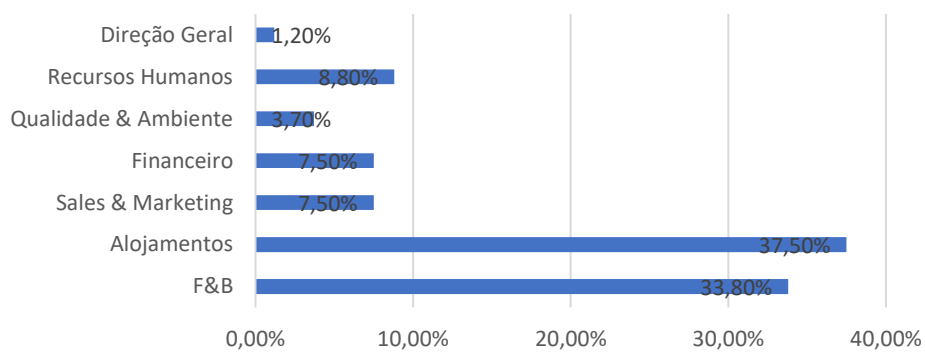


Gráfico 5 - Departamento onde se insere

■ Direção ■ Banqueting ■ Bares ■ Copas ■ Cozinhas ■ Pastelaria ■ Restaurantes

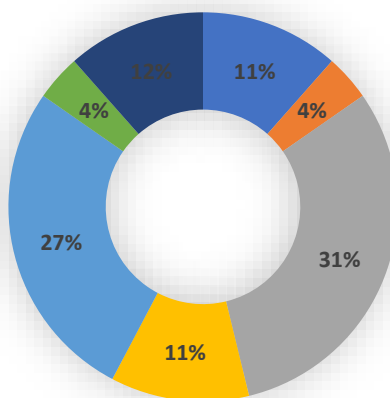


Gráfico 6 - F&B

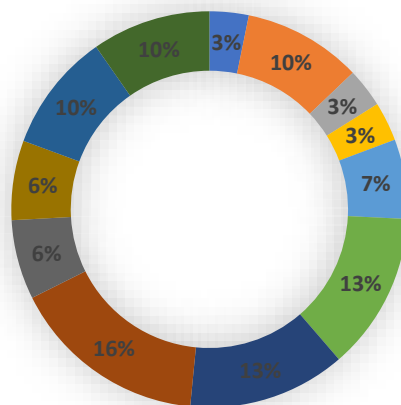


Gráfico 7 - Alojamentos

■ Comercial

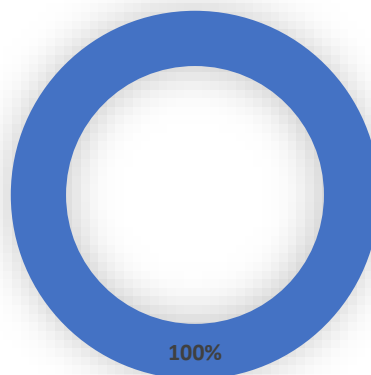


Gráfico 8 - Sales & Marketing

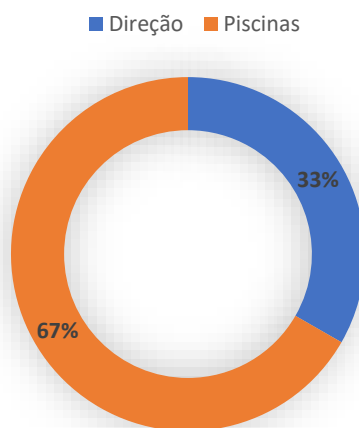


Gráfico 9 - Qualidade e Ambiente

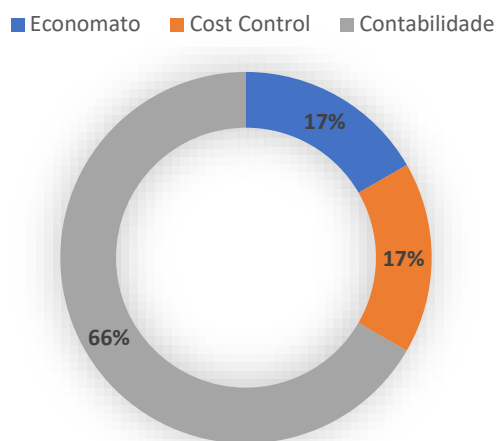


Gráfico 10 - Financeiro

2. Comunicação Interna

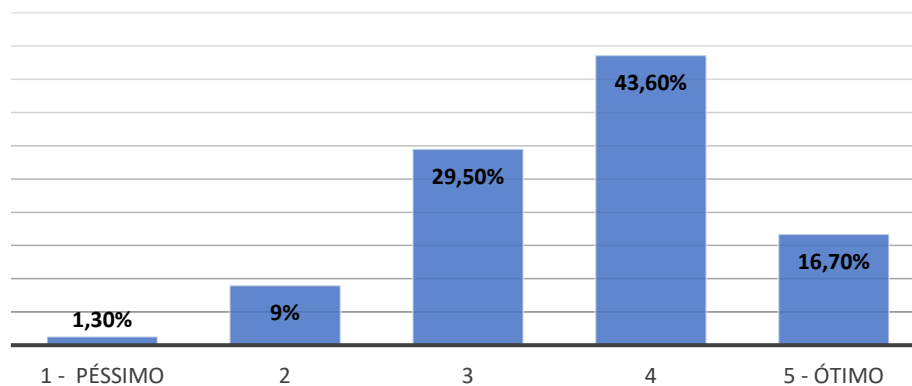


Gráfico 11 - Classificação do grau de clareza e objetividade da comunicação na instituição com os colaboradores (público interno)

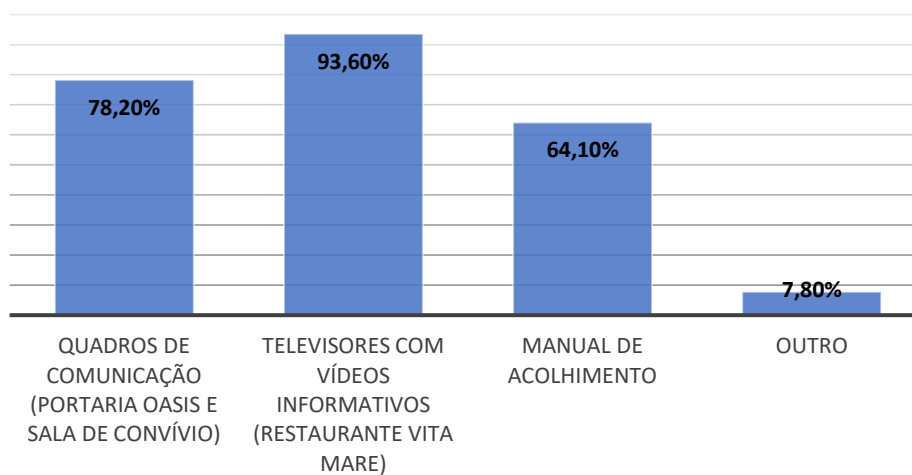


Gráfico 12 - Conhecimento dos meios de comunicação

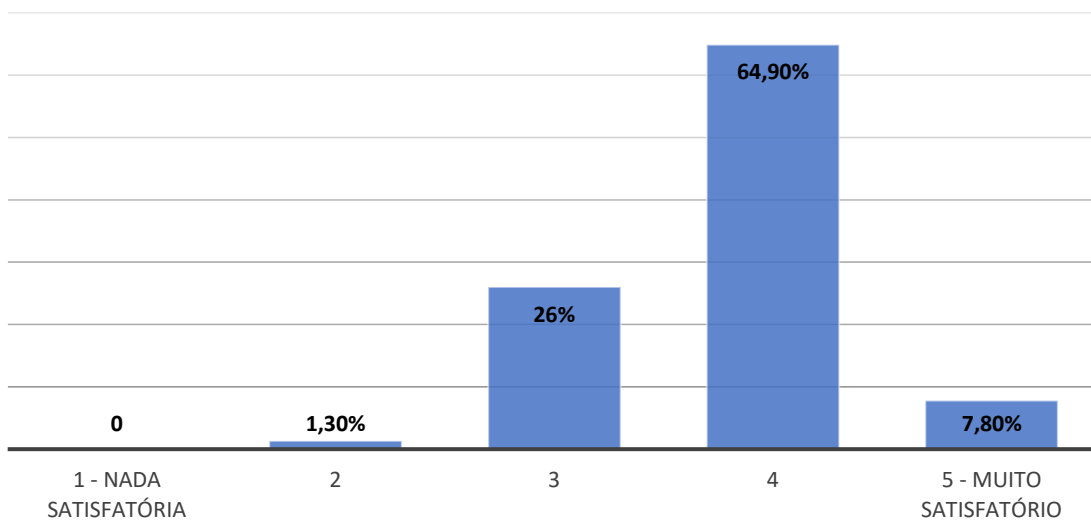


Gráfico 13 - Avaliação global desses instrumentos

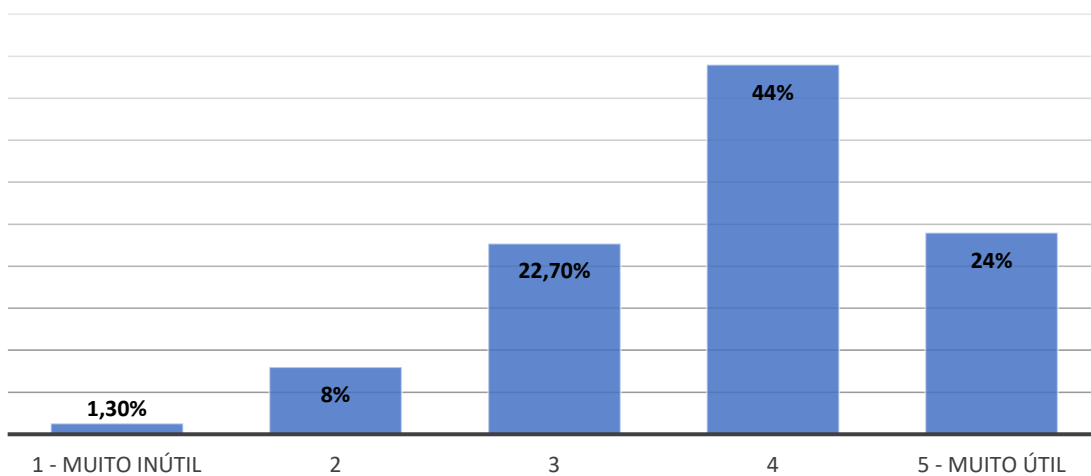


Gráfico 14 - Avaliação da utilidade dos quadros de comunicação com informações para os colaboradores

■ Raramente ■ Mensalmente ■ Semanalmente ■ Diariamente

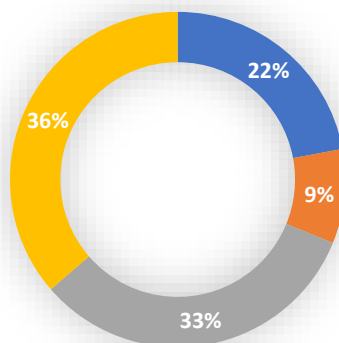


Gráfico 15 - Frequência que confere a informação neste meio de comunicação interna (quadros de comunicação)

■ Sim ■ Não ■ Talvez

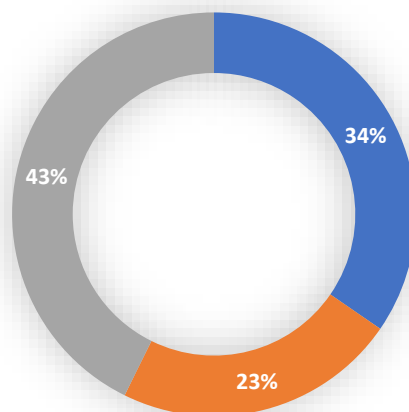


Gráfico 16 - Considera que os colaboradores prestam atenção à informação disposta nos quadros?

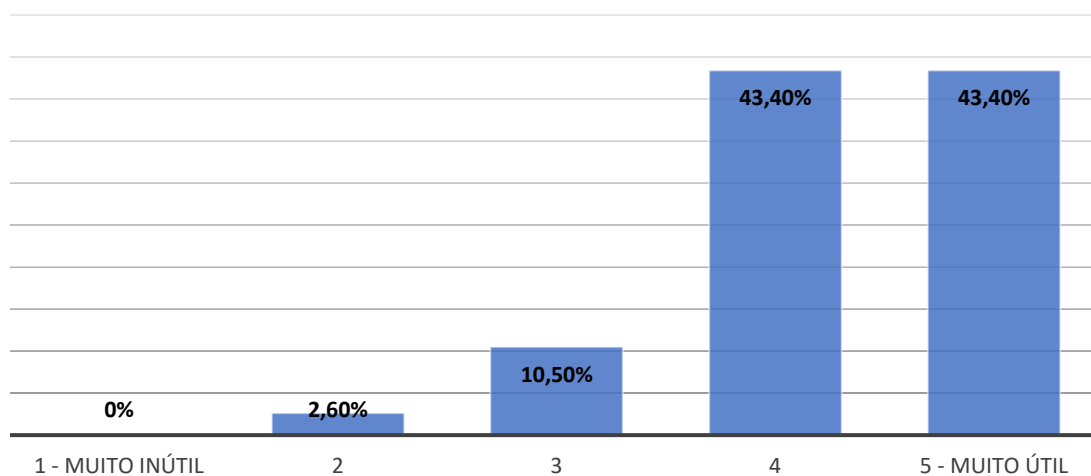


Gráfico 17 - Classificação da utilidade dos vídeos informativos presentes nos televisores do restaurante VITA MARE (restaurante dos colaboradores)

■ Raramente ■ Mensalmente ■ Semanalmente ■ Diariamente

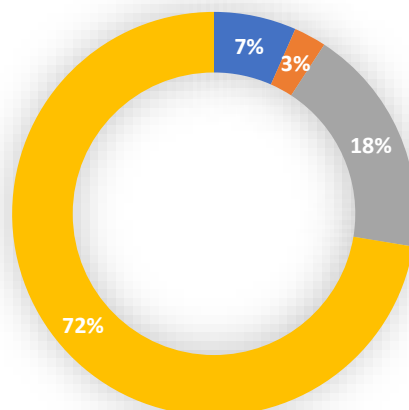


Gráfico 18 - Frequência que confere a informação neste meio de comunicação interna (televisores)

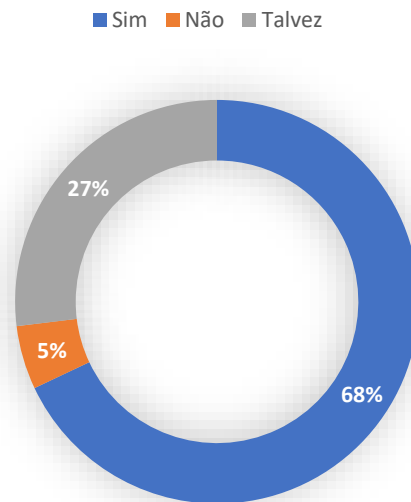


Gráfico 19 - Considera que os colaboradores prestam atenção à informação disposta nos televisores?

Qual é a sua opinião relativamente aos assuntos tratados neste meio de comunicação?

1. Muito útil
2. São informações que nos ajudam a por a par da atualidade e também estar a par dos objetivos globais da vvp.
3. Pertinentes e úteis
4. Assuntos pertinentes e interessantes em relação às atividades a decorrer dentro e fora do hotel.
5. Toda a informação que for dada será sempre benéfica, conhecimento aprendizagem, nunca serão demais
6. Muito úteis e interessantes
7. Podiam ser mais informativos. Notícias do dia por exemplo.
8. Boa
9. Boa
10. Poderiam ter ainda mais slides ou vídeos com outros comunicados internos. O vídeo deveria incluir (em vez de uma por semana) todas os acordos e parcerias/descontos com outras organizações lá fora para os colaboradores.
11. Muito boa. Conteúdo atualizado e informativo
12. Pouco relevantes
13. Os temas relacionam-se com a vida diária no VVP com clareza e motivando para a tarefas de cada um na organização

14. O meio de comunicação é excelente, mas pode ser melhor explorado.
15. Assuntos com algum grau de relevância
16. Bastante prático e eficaz.
17. Muito importantes
18. Este tipo de informação é muito útil e importante para todos os colaboradores, pois é uma forma dinâmica de informar todas as atualizações, notícias, eventos e até curiosidades sobre o Vila Vita. Para colaboradores mais recentes é sem dúvida um momento de "novidade" e de pertence à equipa e espaço.
19. São assuntos de interesse geral e pertinentes!
20. Interessante
21. Bastante diversificada
22. Importante
23. São assuntos de extrema importância no geral e como tal todos os colaboradores devem ser informados.
24. Conhecimento geral e útil
25. Dão bastante conhecimento da unidade e pouco conhecimento e divulgação dos seus chefes e colaboradores
26. Com algum interesse
27. As informações relevantes são facilmente passadas a todos os colaboradores, de maneira eficaz. É uma boa alternativa aos meios tradicionais
28. Informação útil, mas deixo a sugestão de passarem informações organizacionais da estrutura da empresa e de como comunicar entre departamentos e entre escalões.
29. É boa
30. Deveria ter também assunto mais objetivos, diretamente para os colaboradores
31. Grande importância para a concretização da estratégia comercial nomeadamente em termos de *branding* e envolvimento dos colaboradores
32. Rápida transmissão de informação, por estarem sentados nas refeições
33. Penso que a maior parte da informação seria mais útil a clientes que propriamente aos funcionários
34. Muito interessante
35. Muito útil para partilhar informação sobre eventos a acontecer dentro e fora do hotel e também para nutrição
36. Publicidade da vista do vila vita e alguns eventos que vão acontecer.
37. Útil
38. São bastante informativos, tem informações pertinentes aos colaboradores.
39. Bastante pertinentes
40. Conhecimento é poder, como tal é fundamental dar-se a conhecer o que temos, de que forma fazemos e o que nos rodeia.
41. Assuntos interessantes
42. Muito importantes. Mantém-nos informados sobre assuntos do VVP e curiosidades sobre o Algarve

- 43. Interessantes e importantes para os colaboradores
- 44. Muita variedade
- 45. Em linha com os valores da empresa.
- 46. Muito útil e interessante.
- 47. Interessantes

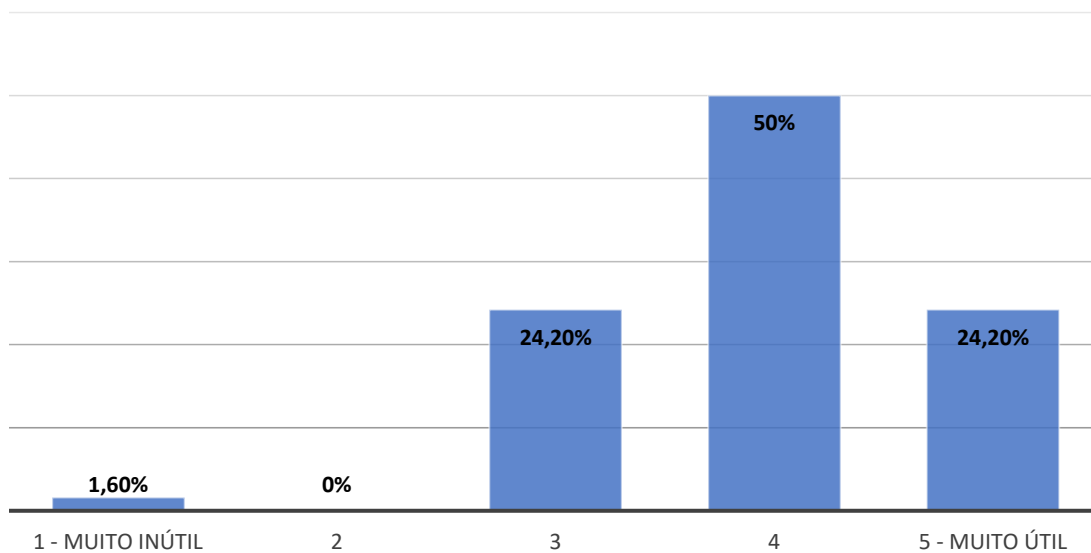


Gráfico 20 - Classificação da utilidade do Manual de Acolhimento

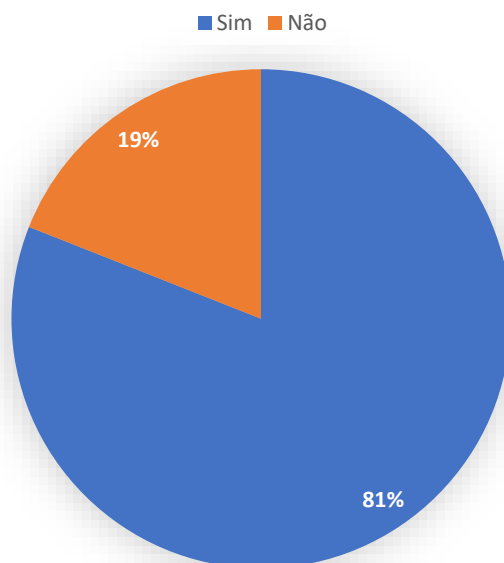


Gráfico 21 - Relativamente à sua organização, considera-o de fácil consulta?

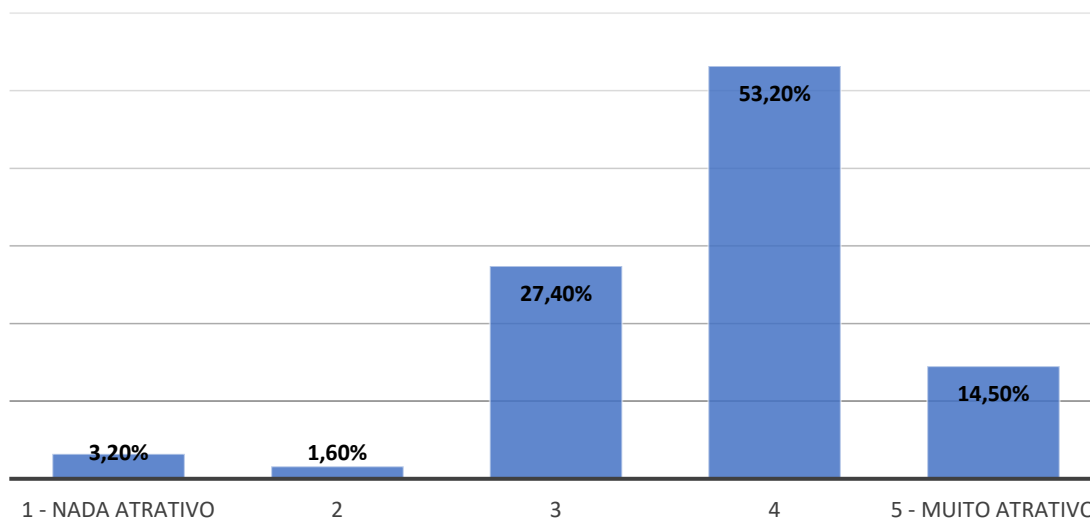


Gráfico 22 - Classificação a nível de apresentação visual do manual de acolhimento

Se pudesse fazer uma sugestão, qual faria?

1. Mais objetivo e menos história
2. Mais dinâmico, atrativo
3. Tornar o manual digital
4. Informação escrita sobre acordos e parcerias.
5. design gráfico profissional
6. O mesmo deveria ser difundido via email, ou mesmo numa página online de comunicação interna.
7. Não tenho conhecimento desse manual de acolhimento, minha sugestão é deixar uma cópia com cada chefe de equipa.
8. Trabalho em equipa entre equipas
9. Está bastante claro
10. Que haja mais valorização e divulgação de seus colaboradores e chefes afim de motivá-los
11. Ter um resumo dos pontos mais importantes, é demasiado extenso e os colaboradores perdem o interesse pela consulta
12. Pudesse recorrer mais vídeos e apresentação filmada que a texto escrito
13. Acrescentaria informações sobre os standards relativos à Leading.
14. Fazer uma nova paginação do Manual.
15. Torná-lo mais dinâmico
16. Menos texto
17. Formato digital

3. Cultura organizacional

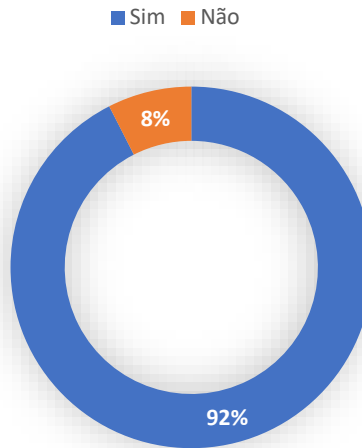


Gráfico 23 - Os principais valores do VILA VITA Parc são a atenção ao detalhe, a procura constante de excelência, a hospitalidade portuguesa e a versatilidade. Tinha conhecimento destes valores?

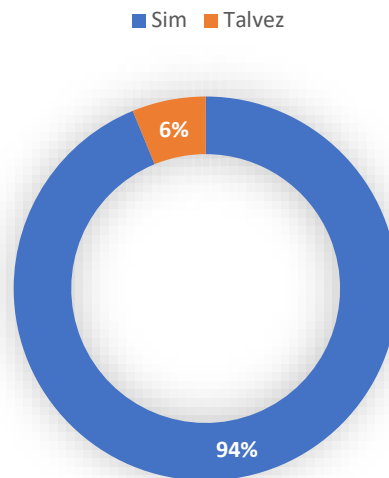


Gráfico 24 - Revê-se nesses valores?

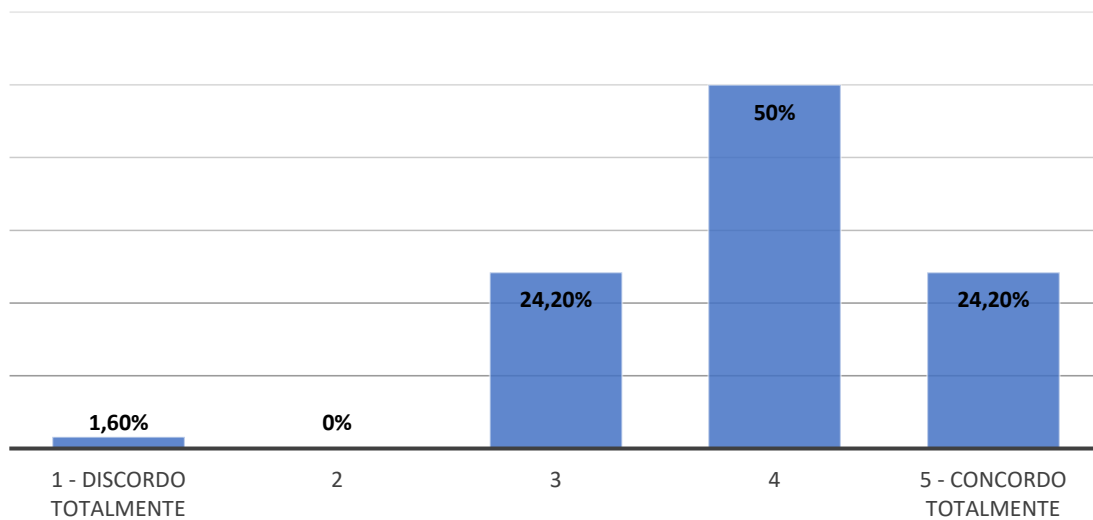


Gráfico 25 - Considera que a atitude interna geral do VILA VITA Parc corresponde aos valores que ele representa?

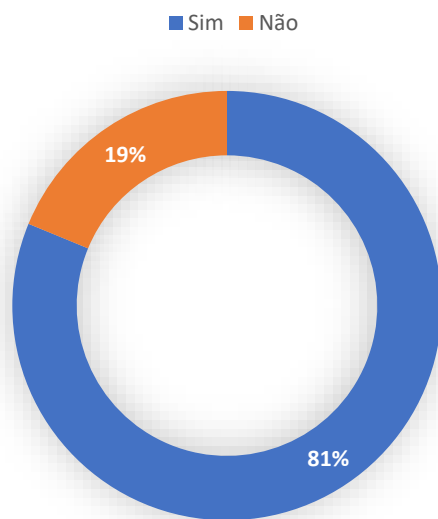


Gráfico 26 - Está familiarizado com os objetivos e metas da empresa?

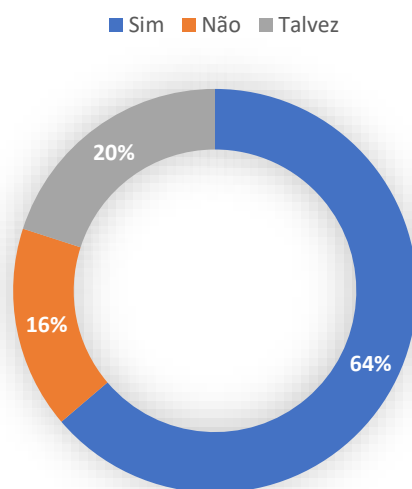


Gráfico 27 - Acha que o VILA VITA Parc faz um bom trabalho mantendo-o informado sobre assuntos que afetam o seu trabalho?

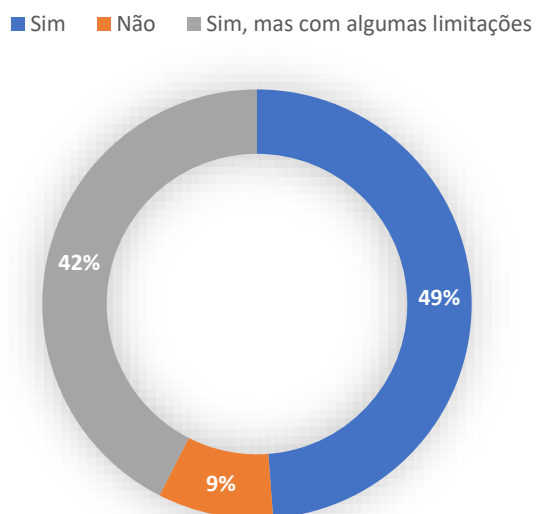


Gráfico 28 - Considera que existe abertura para fazer propostas, sugestões e críticas?

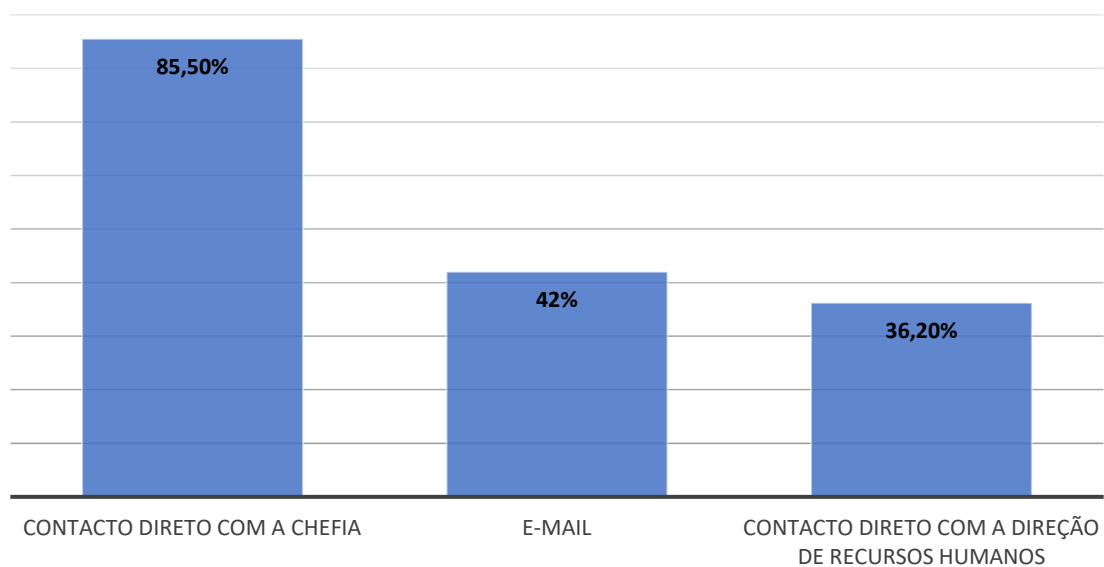


Gráfico 29 - Se sim, de que formas?

Anexo 7 – Entrevista à responsável pela Comunicação Interna – Ana Marques

Tópico 1 - Comunicação Interna

Lígia: Considera que a comunicação interna satisfaz as necessidades e expetativas dos colaboradores?

Ana: Eu penso que sim, pelo menos temos trabalhado para isso. Ao longo dos anos temos implementado novos meios e instrumentos de comunicação interna, com o objetivo de alcançar mais colaboradores e de nos tentarmos modernizar.

L: Como é feita a comunicação interna da organização? Quais são os meios que utilizam?

A: A comunicação interna do VILA VITA Parc é algo que ainda está em construção. A comunicação ainda é feita muito de uma forma descendente, o que pretendemos mudar. Os meios que utilizamos ainda são poucos, e os que estão à responsabilidade dos recursos humanos são os quadros informativos da portaria e da sala de convívio, os televisores com os vídeos informativos no restaurante VITA Mare e o manual de acolhimento.

L: Existe algo que gostariam de implementar, mas que ainda não tivessem implementado?

A: Sim, claro. Existem muitas ideias e muitos projetos, mas é difícil muitas vezes concretizá-las porque estão envolvidos diversos fatores. Uma das ideias que queríamos implementar já está a ser concretizada, a transformação do manual de acolhimento num curso na plataforma de *e-learning*. Outra das nossas ideias seria arranjar uma solução para os quadros de cortiça com as informações, queríamos torná-los interativos, talvez através de um monitor tátil.

L: Quais são os impedimentos?

A: Os impedimentos são vários. Muitas vezes não é só a questão do orçamento que temos, mas também todo o processo entre idealização e concretização, que não depende só de nós. Para além disso, a diversidade de espaços que dispomos no interior do resort são de difícil implicação e, ainda, a diversidade de *outlets* que temos no exterior do resort e que, naturalmente, não podem ser esquecidos.

L: Existe algum meio de comunicação interna que vos permita obter *feedback* por parte dos colaboradores? (ex: Caixa de sugestão, inquéritos de satisfação, etc.)

A: Neste momento não existe nada físico. Já houve uma caixa de sugestões, mas não resultou por causa do mau aproveitamento por parte dos colaboradores. Inquéritos de satisfação é algo que não fazemos relativamente à comunicação interna, mas idealizamos ter um controlo maior no futuro. Temos, por exemplo, inquéritos de satisfação de cada ação de formação que fazemos para os nossos colaboradores.

L: Numa época em que se fala em sustentabilidade ambiental, reduzir o papel no que diz respeito aos instrumentos de comunicação interna que utilizam (comunicados, posters, manual de acolhimento) é uma das vossas preocupações?

A: Sim, sem dúvida. O VILA VITA destaca-se também pela sua preocupação constante com a sustentabilidade ambiental. Embora ainda utilizemos algum papel, este está a ser reduzido com as novas tecnologias.

L: E como pensam concretizá-la?

A: Numa primeira fase, já vamos conseguir poupar papel com o fim dos manuais de acolhimento. Relativamente a posters também andamos a reduzir a sua impressão, utilizamos o e-mail para divulgar os posters num formato digital.

Tópico 2 - Cultura organizacional

L: Como classifica a cultura do VILA VITA?

A: O VILA VITA tem uma cultura muito própria, não só pelas suas raízes serem alemãs, mas ao mesmo tempo serem tão portuguesas, é isso que nos torna únicos. A cultura é baseada nos nossos valores de ser VILA VITA: a procura constante de excelência, hospitalidade portuguesa, atenção ao detalhe e versatilidade.

L: Considera que os colaboradores estão cientes da cultura organizacional? (Ex: hierarquia, valores, etc.)

A: Num modo geral, eu penso que sim. Pelo menos a informação que damos aos colaboradores e que as próprias chefias dão, permitem que eles se sintam cientes da cultura da empresa.

L: Como transmitem a cultura aos colaboradores?

A: Nós transmitimos a cultura através do nosso dia a dia, das relações que temos com os nossos colegas, através dos meios de comunicação que conseguem demonstrar o que o VILA VITA oferece e a sua própria identidade. Também temos preocupação constante pelo bem-estar dos nossos colaboradores. Não se trata só de um serviço de excelência aos hóspedes, mas também não menos importante, os nossos colaboradores, que são os nossos (RH) principais “clientes”.

L: Considera que a atitude interna geral do VVP corresponde aos valores que ele representa? Explique.

A: Eu considero que sim. Como já referi, o VILA VITA rege-se muito pelos seus valores, divulga-os perante os colaboradores e hóspedes, e pratica-os com eficácia. Sem dúvida que quem conhece o VILA VITA facilmente identifica todos os valores que lhe são intrínsecos.

Anexo 8 – Folhetos com protocolos para Colaboradores VILA VITA

Área de Hotelaria e Viagens

TURISM

- Condições especiais de descontos em dormidas em vários hotéis da Continental Hotels localizados em Portugal e nos hotéis Turim.
- Mais informações no departamento de Recursos Humanos.

TopAtlântico

- 5% desconto em Programas de Operadores Turísticos
- 5% desconto em programação própria
- 5% desconto em alojamento
- 5% desconto no aluguer de viaturas
- 5% desconto em taxas de serviço (tabela em vigor)

Descontos válidos com pagamentos realizados por transferência bancária, cash ou multibanco:

- 7% desconto em estadias no mundo e pacotes turísticos sem promoções;
- 5% desconto em estadias no mundo e pacotes turísticos com promoções.

Descontos válidos para compras só de passagens aéreas e/ou estadia:

- Taxa de reserva de agência - 50% sobre o preço afixado

Por favor note que estes descontos são aplicáveis apenas à loja de Portimão.

Área da Restauração e Educação

BOCA XICA

- 15% desconto em todo o consumo

Condições especiais para filhos de colaboradores:

- 10% desconto nos cursos de Verão de Língua Inglesa;
- 5% em desconto nas propinas para alunos da Secção Nacional/Internacional, desde que, o pagamento seja feito na sua totalidade;
- Estas condições não são acumuláveis com outras em vigor.

NOBEL

Área do Desporto e Lazer

URBAN GYM

Pack corporate - 38,90€/ sócio (inclui aconselhamento nutricional)

Usufruto do ginásio em regime de livre-trânsito (com exceção de atividades extras e infantis), com acesso a todos os equipamentos, balneários, sem restrições a horário e duração de tempo de treino.

CrossFit NINER

Condições para colaboradores e familiares de 1º grau:

- Mensalidade 2x por semana: 30€ (10% desconto);
- Mensalidade 3x por semana: 45€ (10% desconto);
- Mensalidade 10x por mês: 50€ (10% desconto);
- Mensalidade sem limites: 60€ (10% desconto);

*Oferta de aula experimental e Consultas de Nutrição

Condições para familiares adolescentes (11 a 17 anos):

- Mensalidade Mod. TEEN's (máx. 2x por semana): 25€ (10% desconto)
- Mensalidade Mod. 2xTEEN's + 1xCrossFit/ Gymnastic: 35€ (10% desconto)

slide&splash

- 10% desconto na entrada

-20% desconto na atividade de Arborismo

Válido nos parques de Albufeira, Lagos e V.R. de Sto. António.

Direção de Recursos Humanos

Contacto: +351 282 310 131 e-mail: rh@vilavita.com
Horário: 9h às 18h

Área da Saúde

URADE

- 20% desconto em óculos de sol
- 15% desconto na armação
- 15% desconto em lentes oftálmicas

-10% desconto para alojamento sob a tarifaBAR

-10% desconto em tratamentos termais à exceção da consulta médica e taxa de inscrição

Optica Olivas de Prata

- 20% em óculos graduados
- 15% em óculos de sol
- 15% em lentes de contacto

-10% desconto em Consultas de Medicina Geral e Família; Nutrição; Nutrição desportiva; Ortopedia; Otorrinolaringologia; Urologia; Fisioterapia; Medicina Interna; Diabetes; Psicologia; Terapia da Fala; Pediatria; Classes de Pilates/ Yoga; Massagem de relaxamento; ECG.

-25% desconto em Tratamentos de Fisioterapia

-40% desconto em Terapia da Fala

-50% desconto em classes de reeducação postural

-50% desconto em classes administradas

-25% desconto em classes de Pilates

E ainda: via verde no acesso a consultas, tratamentos e marcação de exames.

Condições para colaboradores:

- 1ª consulta gratuita - inclui ortopantomografia (raio X) de diagnóstico e plano de tratamento;
- A partir de 10% de desconto em Implantologia e Prótese Fixa ou Removível;
- A partir de 15% de desconto em Tratamento Generalizado;
- A partir de 25% de desconto em Branqueamento.

smile.up

Aos familiares diretos de 1º grau:

- 1ª consulta gratuita - inclui ortopantomografia (raio X) de diagnóstico e plano de tratamento;
- Para crianças até aos 9 anos, Odontopediatria preventiva, que consiste em técnicas de escovagem;
- A partir de 15% de desconto em aplicação tópica de flúor;
- A partir de 15% de desconto em selantes de fissuras em dentes decíduos;
- A partir de 15% de desconto em extração de dentes decíduos.

Por favor note que estes descontos não são acumuláveis com outras vantagens ou promoções em vigor, sendo aplicáveis apenas às Clínicas de Albufeira, Lagos e Portimão.

- 10% desconto em Consultas Externas;
- 10% desconto em Episódios de Atendimento Permanente;
- 10% desconto em Diárias e Honorários de Internamento, Serviço de Observação Permanente, e Unidades de Cuidados Diferenciados;
- 10% desconto em serviços de Maternidade;
- 10% desconto no Piso de Sala e Honorários de Bloco Operatório;
- 10% desconto em Recobro;
- 10% desconto em Meios Complementares de Diagnóstico e Tratamentos;
- 10% desconto em exames de Hemodinâmica;
- 10% desconto em exames de Medicina Nuclear;
- 20% desconto em transporte de Ambulância.

NaturBoticaria

- Cartão cliente com 5% desconto sobre o valor de compras efetuado
- 5% desconto em Consultório para Terapias e Medicinas Naturais

Mundo VILA VITA

HERNANDEZ DOS GROS

- 50% desconto em alojamento
- 50% desconto no restaurante
- 20% desconto na compra de vinhos, doces e especiarias

-25% desconto em todo o consumo

BIERGARTEN

- 25% desconto na compra de produtos

-50% desconto em todo o consumo (exceto nos meses de junho, julho e agosto)

Só Verão

- 20% desconto em todo o consumo

- Descontos em tratamentos holísticos
- Descontos em estética e beleza
- Descontos em tratamentos Sisley
- 50% desconto em consultas de nutrição

VILA VITA SPA

Protocolos Colaboradores